

Faculté de théologie, d'éthique et de philosophie

Université de Sherbrooke

LE TRAVAIL CONTEMPORAIN :
DIALOGUE ENTRE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE
ET LES SCIENCES MANAGÉRIALES

par

Richard Beaucher

bachelier ès sciences (théologie)

Mémoire présenté pour l'obtention de la

Maîtrise ès art en théologie

Sherbrooke

Avril 2007

VI - 209



Library and
Archives Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Published Heritage
Branch

Direction du
Patrimoine de l'édition

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

ISBN: 978-0-494-25934-4

Our file Notre référence

ISBN: 978-0-494-25934-4

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

Le travail aujourd'hui n'a plus seulement pour but de nous faire gagner notre pain; il crée en quelque sorte de l'énergie sociale, immédiatement au service de l'entière humanité.

Marie-Dominique Chénu¹

La situation générale de l'homme dans le monde d'aujourd'hui, telle qu'elle est diagnostiquée et analysée sous ses divers aspects – géographie, culture, civilisation – exige que l'on découvre les nouvelles significations du travail humain et que l'on formule aussi les nouvelles tâches qui, dans ce secteur, se présentent à tout homme, à la famille, aux nations particulières, à tout le genre humain, et enfin à l'Église elle-même.

Jean-Paul II²

¹ Marie-Dominique CHENU. *Pour une théologie du travail*, Coll. Livre de vie # 53, Paris, Éditions du Seuil, 1955, p. 20.

² JEAN-PAUL II. *Laborem exercens (C'est par le travail)*, Montréal, Éditions Paulines, 1981, par. 2, p. 6.

**LE TRAVAIL CONTEMPORAIN :
DIALOGUE ENTRE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE
ET LES SCIENCES MANAGÉRIALES**

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche a constitué une expérience particulière dans mon cheminement de vie. Il a tout de même accaparé une partie importante de mon temps et de mes énergies à une époque où il aurait été facile de choisir une voie moins exigeante, sous prétexte d'avoir le droit de « me faire plaisir » et de fuir des parties d'hiver en m'exilant dans le Sud ou de m'amuser après une vie de travail exigeant. Ce choix, mon épouse n'avait pas à l'endosser; elle aurait pu aussi avoir des attentes semblables après être passée du monde du travail à celui d'une retraite « bien méritée ». Or, au moment de choisir, d'entreprendre un tel projet, elle ne s'y est pas opposée et ses remarques allaient davantage dans une perspective de ce qui serait bon pour moi. Elle a accueilli et respecté mon choix. En cours de route, elle a généreusement accepté les inconvénients de longues périodes de « veuvage ». Malgré de brefs moments d'impatience (légitimes) de sa part, je me suis senti soutenu et encouragé dans cette entreprise qui a dépassé mes estimations premières en termes de temps et d'énergie. Cette attitude de respect et d'encouragement est caractéristique de notre vie de couple et nous a aidés à grandir et à vivre davantage à travers de nombreuses expériences de vie entreprises à deux. Je suis profondément reconnaissant à Ginette Aubert, ma compagne aimée et aimante depuis quarante ans, avec qui mes plus beaux moments de vie sont associés.

Je tiens aussi à remercier mes enfants, Martin, Caroline, Anne-Marie et Jean-Michel qui ont aussi dû s'ajuster à des relations plus « distancées », à une moins grande disponibilité de ma part. Ils ont su m'accueillir et me stimuler dans un projet aussi « farfelu à cet âge ». Chacun et chacune à sa façon m'a inspiré par son ouverture, son engagement dans son travail, dans ses études, dans sa famille, dans sa Vie. Leur vitalité m'a donné de l'énergie dans les recommandations et les révisions incontournables d'un tel projet.

Enfin, je tiens à remercier d'une manière spéciale mon directeur de mémoire, Louis Vaillancourt. Par ses commentaires judicieux, sa perspicacité à déceler, dans mon écriture, le regard du gestionnaire qui a été pendant trente ans ma manière de voir, pour faire émerger une approche plus théologique. Par sa diplomatie et sa délicatesse, pour ne pas décourager, il m'a permis un approfondissement de cette réflexion sur le travail qui m'a conduit à un dépassement que je ne pouvais concevoir au départ.

TABLE DE MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. Le travail, une caractéristique humaine.....	1
2. La place et le sens du travail.....	5
3. Le travail selon Jean-Paul II.....	12
4. Correspondance entre la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales.....	14
5. Un parcours en quatre étapes.....	17
 CHAPITRE I	
LE TRAVAIL EN QUÊTE DE SIGNIFICATION.....	21
1. Introduction.....	21
2. Bref historique des diverses représentations du travail.....	25
3. L'organisation du travail à l'ère industrielle.....	31
4. Le travail et la mondialisation.....	34
5. L'économie capitaliste libérale et la mondialisation.....	38
6. La domination économique et la mondialisation.....	42
7. La domination économique et le travail.....	44
8. Le travail et l'écologie.....	47
9. Conclusion.....	51
 CHAPITRE II	
LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE.....	57
1. Introduction.....	57
2. Les grandes orientations des deux encycliques.....	60
3. Une approche anthropologique du travail.....	67
4. Critique et approfondissement de la pensée de Jean-Paul II.....	77
5. Conclusion.....	93
 CHAPITRE III	
LES SCIENCES MANAGÉRIALES.....	97
1. Introduction.....	97
2. La place du travail dans la société moderne.....	102
3. L'évolution des modèles d'organisation du travail.....	104
4. Des facteurs d'humanisation.....	113
5. Synthèse et analyse.....	129
6. Conclusion.....	133

CHAPITRE IV

DIALOGUE ENTRE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE

ET LES SCIENCES MANAGÉRIALES.....138

1. Introduction.....	138
2. Les interlocuteurs.....	144
3. Assises du dialogue.....	147
4. Angles d'approches et fins respectives.....	152
5. Conclusion.....	158

ÉLÉMENTS DE DIALOGUE

6. Deux facteurs d'humanisation du travail.....	159
7. La crise du travail.....	168
8. La dimension spirituelle.....	172
9. Conclusion.....	180

CONCLUSION

1. Introduction.....	184
2. Forces et limites des diverses approches.....	189
3. Un monde en mouvement.....	193
Conclusion.....	201

RÉSUMÉ

Avec les débuts de l'industrialisation, le travail humain s'est métamorphosé, transformant la vie individuelle et sociale. Devant les problèmes engendrés par une telle révolution du travail et la recherche toujours inassouvie d'efficacité et de rentabilité, on a vu naître et se développer la Doctrine sociale de l'Église dans un effort d'organisation du travail respectant la dignité inaliénable de la personne et favorisant la justice. Par ailleurs, bientôt, les sciences managériales sont apparues et se sont développées, se spécialisant progressivement en diverses disciplines. Cette recherche, motivée par l'état de crise dans lequel le travail contemporain se retrouve, met en dialogue la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales. En juxtaposant des approches aussi différentes, nous voulons vérifier la qualité humaine des options de travail proposées dans l'optique de leur rapport avec les besoins humains et donc dans la perspective du développement équilibré, intégral de la personne et de la société.

AVANT-PROPOS

Une expérience de trente ans dans le milieu des affaires m'a conduit à entreprendre cette recherche. Affecté à différentes tâches dans une grande corporation et cela, au sein de plusieurs départements successivement, j'ai vécu dans l'entreprise privée, les joies et les peines que toute personne rencontre au travail sur une semblable période. En effet, un tel parcours de vie est nécessairement marqué par les événements rencontrés : des apprentissages heureux, des dépassements personnels devant divers défis, parfois l'expérience douloureuse d'un objectif non atteint ou non reconnu, des déceptions et des frustrations en touchant les limites et les exigences d'un système très hiérarchisé dont les valeurs convergent nécessairement vers la rentabilité de toute opération. Les exigences du travail ont sollicité la plus grande part de mes énergies, me permettant toutefois de subvenir à mes besoins et à ceux de ma famille. Les préoccupations financières n'étaient pas au premier rang, la rémunération étant suffisante pour rencontrer les besoins familiaux et offrir une préparation de vie à nos enfants selon nos valeurs, ce qui nous semblait satisfaisant, à ma conjointe et à moi-même, dans notre rôle d'éducateurs de futurs citoyens et citoyennes autonomes et responsables.

Au moment de mon embauche, cette firme privée, à l'époque dotée d'un monopole exclusif en télécommunications, était déjà de taille immense. Lors de mon départ pour une retraite anticipée, elle était devenue une gigantesque entreprise multinationale. Malgré le *contrôle serré* d'une commission fédérale régissant la qualité des services offerts et les opérations financières, elle avait su tirer profit de sa situation et avait plus que décuplé son chiffre d'affaires annuel par diverses stratégies. Cette entreprise, grâce à sa position soutenue et protégée par l'État

pour la mise en place d'un réseau moderne de communications, était devenue une *championne* dans l'organisation financière nationale.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, pour continuer sa course dans le contexte de mondialisation de l'économie, elle devait maintenant, à court terme, se départir d'environ vingt pour cent de ses effectifs en *ressources humaines*. Rien à faire avec le travail à partager entre les employés ou avec la qualité du service à la clientèle. Plus que jamais au cours de son histoire, elle devait se positionner sur ce marché nouveau pour devenir « chef de file mondial » ! Cela se ferait en *s'allégeant*, en limitant ses dépenses obligatoires de fonctionnement, c'est-à-dire en coupant dans la masse salariale. C'était là son défi dans une économie en voie de mondialisation. Les gestionnaires allaient vérifier les limites « de la machine » en voyant jusqu'où ils pourraient couper dans les frais d'opération sans perdre leur clientèle. « Avec moins, il fallait faire plus ».

Après quelques années de recul, il m'est apparu opportun d'y jeter un regard critique, dans un cadre élargi. L'ampleur de cette transformation majeure, poussée par une idéologie économique, comporte des enjeux sociaux importants, touchant les personnes dans leur rapport au travail et dans l'ensemble de leur vie personnelle, familiale et sociale. Le travail, plus qu'auparavant, devient « la clé du succès dans la vie ». Le rôle de l'État se transforme. Dans ce contexte, la personne humaine est progressivement réduite, selon les temps et les lieux, à la fonction de travailleuse ou de consommatrice, deux aspects-clé de cette idéologie, réduisant ainsi le sens du travail à son aspect économique dans un grand marché.

Ce qui a motivé cette recherche s'est donc présenté comme la nécessité d'une réflexion sur le travail, sa signification dans un monde en profonde transformation afin d'entrevoir des voies de sortie de cet état de crises multiples. Nous nous interrogeons sur ce que pourrait être une organisation du travail dans une perspec-

tive de développement harmonieux, au service de l'humanité. Devant le constat des immenses difficultés rencontrées dans l'orientation actuelle, difficultés qui engendrent la déshumanisation du travail pour les uns et la précarité ou le chômage pour les autres, nous examinons les voies empruntées par les sciences managériales que nous mettrons en dialogue avec la Doctrine sociale de l'Église, ignorée dans cette problématique cruciale.

INTRODUCTION

1. Le travail, une caractéristique humaine

L'histoire du travail est intimement liée à l'histoire de l'humanité. En effet, de tous les temps, les hommes et les femmes ont travaillé pour assurer leur nourriture et leur gîte. Cette activité, partagée par de nombreuses espèces vivantes, a cependant de particulier le fait que seul l'être humain a su transformer en profondeur son habitat et ses conditions de vie. Non seulement il a changé son environnement mais il a appris à y intervenir efficacement pour en modifier l'agencement, entraînant ainsi de nouvelles manières de vivre. « De fait, par son action, l'homme ne transforme pas seulement les choses et la société, il se parfait lui-même. Il apprend bien des choses, il développe ses facultés, il sort de lui-même et se dépasse¹. » C'est là une caractéristique spécifique à l'être humain.

L'activité de l'être humain, au fil de son histoire, a entraîné des transformations insoupçonnables, chaque avancée devenant une plate-forme pour un nouveau pas. Ainsi, l'agriculture en serait un exemple ancien : de chasseur nomade, il est devenu sédentaire; puis il a construit la cité pour y vivre. L'ordinateur, exemple récent d'une technologie qui s'est développée au fil de l'histoire, est lui-même à la source d'une manière nouvelle de vivre, un mode de vie qui n'est pas encore assumé pleinement. La mondialisation de l'économie et des marchés en est une conséquence. Cette technologie n'a pas encore épuisé toutes ses possibilités et d'autres changements sont appelés à se produire. L'être humain, par son travail, s'est construit un habitat; il a changé la face du monde.

Ce monde, en devenir permanent, passe ainsi en quelque sorte, sous la domination des humains, mettant en évidence son rôle particulier, unique dans la création. Ce faisant,

¹ JEAN-PAUL II. *C'est par le travail, (Laborem exercens)*, Montréal, Éditions Paulines, 1981, par. 26, p. 87. Dorénavant, cette référence sera identifiée par les initiales L.E.

l'être humain a évolué; il s'est transformé. Cela correspond à la vocation de l'être humain, appelé à « dominer la terre » et ainsi collaborer à la création afin de l'amener à son achèvement. Par son activité, par son travail, il est appelé à *humaniser* son habitat. Selon Jean-Paul II, « le gigantesque effort par lequel les hommes, tout au long des siècles, s'acharnent à améliorer leurs conditions de vie, considéré en lui-même, correspond au dessein de Dieu² ». La personne humaine est donc capable d'améliorer son sort et elle le recherche. Cela correspond à sa vocation. Le sens de l'activité humaine que constitue le travail s'inscrit ainsi dans celui de la création.

La personne, créée à l'image de Dieu, libre et responsable, est donc appelée à donner du sens et de la valeur à son activité, dans la réalisation de ses projets. Au-delà de la requête d'une réponse satisfaisante à ses besoins primaires, l'être humain, par son travail, répond à une quête de mieux-être, de mieux-vivre qui n'est et ne sera jamais pleinement assouvie. Cette soif transcende ses besoins élémentaires et la personne elle-même. Cette quête d'infini conduit les humains vers des horizons toujours plus complexes et plus élevés, dans un parcours qu'ils cherchent à comprendre et à maîtriser. « Ainsi, le travail porte la marque particulière de l'homme et de l'humanité, la marque d'une personne qui agit dans une communauté de personnes; et cette marque détermine sa qualification intérieure, elle constitue en un certain sens sa nature même.³ » Par le travail, l'être humain entre dans le projet du Créateur, y puise la signification qui le rendra apte à se réaliser de façon libre et responsable. Le travail est ainsi au service de l'humanisation de la terre.

1.1 La dignité fondamentale de la personne

Depuis plus d'un siècle, la Doctrine sociale de l'Église s'élabore et propose, surtout par ses encycliques, des principes et des valeurs afin de garantir aux travailleurs/ses leur dignité de personne humaine, par une distribution plus équitable de la richesse, soit la pro-

² L.E., par. 25, p. 81.

³ *Ibid.*, p. 1.

priété⁴ ou les biens matériels produits. Jean-Paul II, dans *Laborem exercens*, va plus loin dans son analyse du travail contemporain. Ayant remarqué la réduction de l'être humain dans son rapport au travail, l'instrumentalisation des travailleurs/ses dans le processus de production, il place la personne humaine au centre de l'organisation du travail plutôt que l'économie, comme c'est actuellement le cas. Cela équivaut à un renversement dans la hiérarchie des valeurs de la pratique actuelle. « Bien qu'il soit vrai que l'homme est destiné et est appelé au travail, le travail est avant tout “pour l'homme” et non l'homme “pour le travail”⁵. » La même logique s'applique à toutes les institutions, incluant l'économie; elles sont créées par les humains et, en conséquence, elles se doivent d'être au service des personnes, non pas l'inverse.

Jean-Paul II pose donc l'être humain au centre de toute l'organisation du travail, cela à cause de sa dignité d'enfant de Dieu, *créé à son image et à sa ressemblance*.⁶ Le travail est un lieu privilégié pour permettre à chaque personne de se réaliser, de développer et d'exercer ses talents particuliers et ainsi devenir qui elle est appelée à être. Par ailleurs, la personne humaine est appelée à répondre à ses besoins vitaux par son travail, mais elle contribue aussi au bien de la société et à son élévation culturelle et morale de même qu'au progrès des sciences et de la technique. Selon la Doctrine sociale de l'Église, la personne est appelée à « dominer la terre », à l'humaniser⁷, selon le dessein du Créateur. Dans cette perspective, la femme et l'homme, aidés par les instruments inventés au fil de l'histoire, par la technique qui se perfectionne, sont appelés à maîtriser la nature. « L'homme est l'image de Dieu notamment par le mandat qu'il a reçu de son Créateur de soumettre, de dominer la terre. En accomplissant ce mandat, l'homme, tout être humain, reflète l'action même du Créateur de l'univers⁸. » Cela implique donc une participation

⁴ La propriété, par extension de la possession d'un lopin de terre qui assure sa subsistance, doit être comprise comme la capacité de produire des biens.

⁵ *Ibid.*, p. 20.

⁶ *Genèse* 1, 27. Ce verset constitue une référence importante dans l'élaboration de *Laborem exercens*. Il est, en quelque sorte, le point d'appui symbolique de la dignité inaliénable de la personne qui doit ainsi être le centre de l'organisation du travail.

⁷ Selon l'esprit de la Doctrine sociale de l'Église, nous devons comprendre dans les termes « humaniser » ou « l'humanisation du travail » comme rendre conforme aux caractéristiques humaines, adapter aux besoins et aspirations humains, de manière à permettre le plein épanouissement de la personne, sous toutes ses dimensions. Le développement intégral de la personne en est l'objectif et le sens.

⁸ *Ibid.*, p. 11-12.

responsable, respectant le dessein de Dieu pour la création. L'humain ne saurait dominer comme le maître absolu.

1.2 Une organisation du travail réductrice de la personne

Les avancées prodigieuses de la technologie ont bouleversé le monde du travail, particulièrement depuis la fin de la Deuxième grande guerre. Dans ce même mouvement, l'économie, source majeure des possibilités d'amélioration du processus de production, a pris une place prépondérante dans l'organisation du travail, jusqu'à instrumentaliser le/la travailleur/se. Dans un contexte de plus en plus vaste et compétitif, le travail humain, depuis les débuts de l'industrialisation, est encore de nos jours, pensé d'abord en fonction de la productivité et de la rentabilité. Le travailleur, la travailleuse est ainsi devenu/e⁹ un instrument au service de l'économie en s'adaptant le mieux possible à un emploi ainsi déterminé. Les progrès des *sciences managériales*¹⁰ ont toutefois permis le développement de modèles de gestion, à la fois efficaces et plus respectueux des caractéristiques humaines, dans le cadre de l'organisation moderne du travail. L'espace alloué aux besoins humains, à toutes les époques, est celui qui permet le meilleur rendement global du processus de production, tenant compte des différents pôles de tension, c'est-à-dire des exigences technologiques et patronales, d'une part, et de l'application des conventions collectives, d'autre part.

Penseurs et spécialistes s'entendent pour dire que le monde contemporain du travail est en crise profonde¹¹; les conflits, l'absentéisme, le taux élevé de maladies professionnelles

⁹ Pour éviter une lourdeur inutile aux fins de cette recherche par l'usage des deux genres, nous tâcherons d'utiliser des raccourcis pour les inclure car les femmes et les hommes sont tout autant concernés par le sujet du travail humain. Une seule nuance à apporter : au début de l'industrialisation, l'on retrouvait presque exclusivement des hommes en usine mais, comme nous le verrons plus loin, dans la définition du travail selon la Doctrine sociale de l'Église, la femme et l'homme sont également concernés.

¹⁰ Par « sciences managériales », nous référons spécifiquement aux disciplines directement concernées par les relations humaines au travail, c'est-à-dire au *management* ou à l'administration, à la psychologie et à la sociologie du travail. Pour les besoins de notre recherche, nous ne référons pas aux nombreuses autres sciences et disciplines comme le financement, le génie, le marketing, etc.

¹¹ Cette crise est anthropologique et spirituelle. Aux chapitres trois et quatre, nous approfondirons cet état de crise que nous mettrons en lien avec la quête de sens identifiée par les sciences managériales et la dimension spirituelle qui apparaît dans divers milieux de travail.

en sont des symptômes éloquentes pour la plupart des disciplines. Le taux de chômage croissant au plan mondial en constitue une autre face. Voilà quelques traits de la réalité observée dans le monde actuel du travail. La mondialisation de l'économie et des marchés entraînant fusions, fermetures et relocalisations d'entreprises, génère des concentrations géographiques de population qui ne trouvent justification qu'au plan économique. Elles sont indéfendables, socialement et culturellement, en termes de qualité de vie et de partage équitable de l'emploi et, de ce fait, dans le partage des ressources et des biens, lesquels sont destinés à toutes les personnes, selon la Doctrine sociale de l'Église. L'organisation actuelle du travail utilise la personne en tant que « ressource humaine », c'est-à-dire comme un instrument ayant une fonction particulière dans le processus de production.

2. La place et le sens du travail

Le travail humain constitue une composante majeure de la cité moderne, tant au plan individuel que social à cause de l'importance attribuée à la dimension économique. Au niveau individuel, il touche directement la plupart des personnes durant une partie importante de leur vie, conditionnant ainsi l'organisation et le cadre horaire des activités ainsi que des relations interpersonnelles. Au plan social, le travail s'avère le principal moyen d'intégration des personnes à la communauté humaine. « L'autorité a tendance à considérer le travail comme la principale condition de l'intégration sociale et à regarder toutes les formes de non travail comme étant des situations problématiques et, en quelque sorte, déviantes¹². » Au niveau économique, le travail en est le serviteur principal; le travail dépend de l'économie mais il est aussi vrai de dire que le travail nourrit l'économie.

C'est donc dire que le travail constitue un élément central de la culture occidentale moderne. Il est ainsi vraisemblable d'affirmer que la culture contemporaine incite fortement les hommes et les femmes à accéder au travail, cela par le biais d'un emploi rémunéré, c'est-à-dire pour le travail reconnu par l'économie. Source de revenus pour chaque indi-

¹² Michel DE COSTER *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a., 1999, p. 34.

vidu, le travail rémunéré sera également un lieu important d'intégration sociale. Par ailleurs, le travail bénévole pourrait être aussi utile à la réalisation de la personne et au bien commun que le travail rémunéré, cependant il ne jouit pas de la même reconnaissance sociale. C'est comme si cette dernière n'était crédible que par l'entreprise. Ainsi, une activité rémunérée mais inutile ou même nuisible en termes de « bien véritable de la personne » aura sa place dans la société alors qu'une activité bénévole et utile pourra être considérée moins valable. De fait, souvent, la reconnaissance sociale naît de la rémunération de l'activité. Il y a donc discrimination dans les formes de travail, une discrimination fondée davantage sur le type d'organisation que sur l'utilité sociale de l'activité.

2.1 Une représentation réductrice du travail

Une constituante de la définition du travail reconnue par les sciences managériales et dans la culture populaire implique l'intégration de la personne dans une « communauté » de travail, ordonnée selon un certain modèle d'entreprise. Pour la majorité des personnes, le facteur principal constitue la rémunération rattachée à l'emploi. Cette rétribution accorde ainsi au/à la travailleur/se, une autonomie relative, en lui permettant d'accéder aux biens de consommation et à d'autres bénéfices et avantages collectifs. De plus, un emploi permet d'éviter la marginalisation des bénéficiaires du chômage ou de l'aide sociale.

Il est intéressant de noter que, dans un tel contexte, la valeur du travail est socialement acceptée en tant que telle. Toutefois, au plan individuel, on n'y attache pas nécessairement une valeur intrinsèque. Celle-ci est davantage associée au statut de travailleur/se et aux divers avantages relatifs à l'emploi. En effet, pour la majorité des personnes, le travail ne constitue pas une valeur signifiante en soi ; il est plutôt de l'ordre de l'obligation, afin de répondre à ses besoins des différents niveaux, dont celui d'appartenance à un groupe, à une communauté. Pour une élite, il peut devenir un lieu de réalisation de soi.

Les travailleurs/ses, en général, se préoccupent moins du produit de leur travail que de la rémunération et des autres avantages qui y sont attachés. En d'autres mots, une attention plus grande sera accordée aux conditions de travail et au salaire qu'au produit qui en ré-

sulte. La participation à la fourniture d'un service ou à la fabrication d'un produit utile pour la société passe au second plan pour la majorité des travailleurs/ses.

En somme, la représentation du travail, dans le contexte contemporain, a peu à voir avec les besoins des travailleurs/ses et les besoins véritables des consommateurs/trices. Le critère de la rentabilité détermine le processus de production, d'une part et, le besoin de rémunération fonde le premier motif de recherche d'un emploi, d'autre part. L'organisation du travail est ainsi conditionnée surtout par l'économie, dominant de cette façon les autres dimensions : humaine, culturelle, sociale et religieuse. Le travail, en dehors de son contexte économique est, en quelque sorte, peu signifiant dans sa fin et dans son rapport aux personnes.

2.1.1 Les besoins humains et les fins de l'entreprise

Le rapport entre le travail et la réponse aux besoins de la personne n'est pas direct : il passe par la rémunération. À cause d'une participation spécialisée dans le cadre d'une organisation complexe du travail, conçue pour la productivité optimale, le produit de son travail peut n'être d'aucune utilité ni la tâche d'aucun intérêt pour le/la travailleur/se. Ses motivations et ses efforts se justifient autrement. Pour conserver son emploi, la personne au travail doit accomplir les tâches dont elle a la responsabilité selon les attentes du patronat. L'objectif premier est la rentabilité de l'entreprise. La réalisation des travailleurs/ses en tant que personnes se situe au niveau des moyens de maintenir ou d'améliorer le rendement en vue de la fin, la rentabilité. Cette dimension n'est donc pas indifférente à l'entreprise, mais la motivation n'est pas fondée sur le bien de la personne au travail. Ainsi, la principale raison pour une entreprise de se préoccuper de la santé de ses employés/es réside dans le fait qu'une personne en bonne santé physique et mentale fournira un meilleur rendement.¹³

¹³ Matti VARTIAINEN, Francesco AVALLONE, & Neil ANDERSON. *Innovative Theories, Tools, and Practices in Work and Organizational Psychology*, Kirkland WA, Toronto, Langgass-Strasse, Rohnweg, Hogrefe & Huber Publishers, 2000, p. 16. (Traduction libre.)

La signification originelle du travail, activité humaine qui, depuis les temps les plus anciens, a permis à l'humain de répondre à ses besoins, dans un tel environnement, est brouillée dans son essence même. En effet, la personne au travail répondra à ses besoins grâce à sa rémunération; cependant, celle-ci n'est d'aucune façon déterminée par ses besoins d'ordres personnel et familial mais par les ententes syndicales ou sociales fondées sur d'autres considérations. Le/la travailleur/se, être de besoin, intelligent et qui cherche à comprendre le sens de sa vie et de son activité, sujet complexe et adaptable à un haut niveau, cherchera d'abord la réponse à ses besoins vitaux dans son travail. Le salaire et les autres bénéfices marginaux constituent ce moyen. Ensuite, se développent la conscience et le désir de répondre à des besoins d'ordre supérieur qui émergent. Pour quelques privilégiés seulement, il sera possible d'aspirer à se réaliser au travail, car le processus de production se conçoit d'abord en fonction des contraintes et des limites techniques, selon les règles économiques établies. Or, l'entreprise n'est pas sensible à l'évolution des besoins des personnes. La recherche de rentabilité, jusqu'à aujourd'hui, la pousse à la conquête des marchés en produisant des choses ou en offrant des « services » au meilleur coût possible. Les besoins de l'ordre de l'être, tant pour les travailleurs/ses que pour les consommateurs/trices, risquent de passer inaperçus s'ils ne sont pas rentables.

2.1.2 L'instrumentalisation de la personne au travail

Pour le/la propriétaire ou le/la gestionnaire, le travail se situe *a priori* dans son rapport à l'économie, dans un but clair de la rentabilité de l'entreprise. Le travail humain s'insère ainsi dans un *processus de production* à gérer, dont il faut optimiser le rendement. Plutôt que d'annoncer la recherche d'un collaborateur, d'une travailleuse, l'employeur parlera d'un poste à combler. L'utilité de ce poste dans l'organisation systémique du travail justifiera l'embauche d'un/e employé/e ou l'élimination du poste, ce qui peut équivaloir à une perte d'emploi.

Les travailleurs/ses, identifiés/es en tant que *ressources humaines*¹⁴, se situent comme des éléments d'une composante majeure dans la gestion de l'entreprise moderne. À ce titre, les ressources humaines représentent un poste budgétaire important dont il faut maîtriser l'expansion; cela se fait souvent en investissant dans la technologie nouvelle pour restreindre les coûts croissants des ressources humaines, considérées comme frais récurrents alors que la technique constitue un *investissement*¹⁵. Ainsi, ces dernières se retrouvent en opposition avec la technique car l'équation est économique.

2.2 Les sciences managériales et les ressources humaines

La gestion de l'entreprise a été l'objet de recherches nombreuses des sciences managériales depuis les débuts de l'industrialisation, mais particulièrement depuis la deuxième moitié du XX^e siècle. La question des ressources humaines est toujours abordée dans son rapport à la rentabilité de l'entreprise : efficacité accrue, compression des dépenses, résolution de conflits. Les travailleurs/ses, comme personnes, sont au cœur de ces recherches, cela va sans dire; les ressources humaines constituent, en effet, un facteur majeur dans l'entreprise. Mais cette question est abordée sous un angle administratif, dans un processus systémique de production, souvent dans le cadre d'une convention de travail, dépersonnalisant les travailleurs/ses.

L'approche des sciences managériales ne concerne pas la personne dans la plénitude de son être. Elle est centrée sur son apport dans l'organisation du travail et des facteurs qui l'influencent, faisant souvent abstraction des autres dimensions humaines et sociales, éléments importants dans la vie de chaque individu. Face à cette réduction anthropologique qui porte nécessairement ombrage à la qualité de son rapport au travail, des insatisfactions et des frustrations résultent en divers malaises causant absences, maladies, conflits et autres inconvénients qui portent tôt ou tard et à divers degrés, atteinte au ren-

¹⁴ Ce terme, largement répandu dans le monde de l'entreprise, réduit tout de même la personne à son apport et à sa fonction dans l'organisation du travail, excluant les autres dimensions humaines et sociales, sa valeur d'être humain « créé à l'image de Dieu ».

¹⁵ Par des « jeux comptables » tout à fait légaux, ces frais sont ensuite convertis en frais d'amortissement, ce qui en diminue les coûts réels, incitant ainsi les investissements.

dement, donc à la productivité et, par voie de conséquence, à la rentabilité de l'entreprise. On tentera alors, par diverses méthodes et stratégies, de contrôler ou de compenser en améliorant les bénéfices marginaux et certaines conditions de travail. On modifiera possiblement le régime salarial pour stimuler le rendement.

L'entreprise fera appel à des spécialistes en ressources humaines pour augmenter la motivation des travailleurs/ses par l'étude des comportements face aux obstacles rencontrés. Les sciences managériales se sont donc surtout développées dans une perspective de réponses aux besoins humains manifestés dans l'entreprise, l'objectif étant d'apporter des solutions aux problèmes et aux conflits rencontrés, surtout dans une optique de dépassement continu de la productivité.

2.3 Une perception plus entière de la personne

Avec l'avancée des sciences managériales, la personne au travail est de plus en plus reconnue comme un être complexe et riche, c'est-à-dire qu'on lui reconnaît de nouvelles potentialités; on cherche à mieux les utiliser. Dans l'organisation du travail, une attention plus grande est ainsi accordée à la personne humaine, au fur et à mesure que les sciences managériales se développent.

La mondialisation des marchés, avec la compétition accrue qui s'ensuit, fait en sorte qu'une efficacité toujours plus grande s'impose. L'entreprise recherche une meilleure utilisation de tous les types de ressources pour assurer ses acquis et ses chances de succès. Ainsi, les malaises rencontrés dans le monde du travail, (conflits, absentéisme, freinage de production) dans ce cadre plus contraignant, d'une part, ajoutent à la pression de résoudre ces problèmes d'ordre négatif. D'autre part, l'entreprise cherche à obtenir le rendement optimal des ressources disponibles. Les besoins de haute spécialisation et d'un rendement élevé requièrent davantage de formation des employés aux plans technique, organisationnel et relationnel.

En fait, dans un monde du travail excessivement compétitif, l'entreprise doit tenir compte davantage des facteurs humains dans l'organisation et la gestion des ressources humaines en recourant à toutes les potentialités. Ce qui a, au cours du XX^e siècle, constitué une percée en termes d'éléments de motivation pour les travailleurs/ses sous le *taylorisme* ou le *fordisme*, est devenu insatisfaisant à l'époque actuelle. Le haut niveau de rendement exigé des personnes au travail fait souvent appel à un apport humainement plus nourrissant de la part de l'entreprise. La qualité des communications devient plus importante. La personne a besoin de mieux comprendre; elle doit trouver du sens dans sa contribution pour répondre à la commande qui lui est faite. De plus, dans un monde ouvert et mieux informé, mais aussi comportant un grand nombre d'incertitudes et de craintes, les gens cherchent à intégrer cette activité aux autres dimensions de leur vie et à vivre plus harmonieusement. Phénomène récent, une *quête de sens* est notée dans divers milieux de travail.

Nous abordons ici un besoin nouveau à prendre en compte dans le monde du travail. La quête de sens a toujours caractérisé l'être humain, mais le milieu du travail n'avait pas à en tenir compte. Le contexte socioreligieux, à d'autres époques, y a pourvu. Dans l'environnement actuel, cela devient nécessaire pour diverses raisons, notamment pour obtenir un meilleur rendement, par une vie mieux intégrée, permettant de canaliser les énergies. « Cette *quête de sens* est ressentie par des employées, des gestionnaires, des cadres, des cadres supérieurs, des dirigeantes, des consultants, des professeurs ou des étudiantes. Ce besoin est ancré dans la condition humaine et il s'exprime particulièrement aujourd'hui dans le monde du travail¹⁶. » La quête de sens déborde le rationnel, entraîne vers la dimension spirituelle de l'être humain, dimension dont le monde du travail ne s'était pas encore préoccupé auparavant.

Ce constat élève d'un cran la perception projetée de la personne au travail selon les sciences managériales modernes.¹⁷ On reconnaît à l'être humain une dimension nouvelle, la

¹⁶ Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 14.

¹⁷ Cette approche n'est cependant pas encore partagée par l'ensemble des écoles commerciales. Diverses pistes ont mené graduellement à une telle ouverture : les besoins éthiques qui s'imposent dans le monde des

dimension spirituelle. Aucune valeur intrinsèque à la personne n'est cependant accordée et elle demeure conditionnée par le besoin d'une participation rentable. Cette dimension servira de nouvelle plate-forme aboutissant éventuellement à la reconnaissance de nouveaux besoins. Cette voie permettra sans doute à l'individu de se réaliser davantage dans son travail, accédant ainsi à une conscience plus large et plus profonde du mystère humain.

3. Le travail selon Jean-Paul II

Face à la problématique du travail contemporain, Jean-Paul II propose un autre fondement. Il se base sur une lecture biblique et théologique du parcours de l'humanité dans l'histoire de la création. Prenant en compte quelques versets bibliques particulièrement significatifs de la *Genèse*, il affirme que la vocation des humains est de participer, de façon responsable et libre, selon le dessein du Créateur, à l'achèvement de cette création. Cela se fera par le travail. Cette approche, fondée sur une conviction de l'intelligence « acquiert aussi le caractère d'une conviction de foi¹⁸ ». Elle propose aux croyants/es un sens du travail humain qui, associant l'effort humain au dessein du Créateur, transcende les institutions humaines. Le travail a donc une forte influence « [...] sur la formation, au sens humain, du monde confié à l'homme par le Créateur et sur son humanisation¹⁹ ».

Les personnes sont des êtres limités, aspirant cependant à l'infini. Les réponses partielles aux besoins identifiés progressivement au fil de l'histoire guident leur activité et stimulent leur créativité dans une recherche soutenue vers le mieux-être. « Dieu les bénit et leur dit : “Soyez féconds, multipliez, emplissez la terre et soumettez-la”²⁰ [...] »; voilà, selon Jean-Paul II dans *Laborem exercens*, ce qui donne sens à la vocation humaine, ce qui oriente le travail humain au-delà de la réponse à des besoins d'ordre purement physiques et individuels, comme c'est le cas pour les autres espèces animées par l'instinct.

affaires pour conserver un ordre minimal dans les multiples transactions, les déséquilibres dus à un développement trop axé sur l'économie et la technique, les malaises observés dans le monde du travail, etc.

¹⁸ L.E., par. 4, p. 10.

¹⁹ *Ibid.*, par. 11, p. 34.

²⁰ *Genèse* 1, 28.

L'homme et la femme sont ainsi porteurs d'un mandat particulier, inséparable de leur nature humaine. Les êtres humains sont appelés à entrer dans le projet de Dieu, à devenir ses collaborateurs pour dominer et humaniser la terre, selon son dessein. Cependant, fils et filles de Dieu, ils/elles sont soumis/es aux épreuves de la liberté et aux limites inhérentes à la nature humaine.

Au stade actuel du développement de la civilisation postindustrielle, la nature et la forme d'intervention dans le devenir de l'humanité ont changé à un point qui « [...] exige que l'on découvre les *nouvelles significations du travail* humain et que l'on formule aussi les *nouvelles tâches* qui, dans ce secteur, se présentent à tout homme, à la famille, aux nations particulières, à tout le genre humain, et enfin à l'Église elle-même²¹ ». Jean-Paul II poursuit en affirmant que, dans la société moderne, en regardant du point de vue du bien de l'humanité, « [...] le travail humain est une clé, et probablement la clé essentielle, de toute la question sociale; [...] la solution doit être cherchée dans un effort pour rendre la vie humaine plus humaine, alors précisément la clé qu'est le travail humain acquiert une importance fondamentale et décisive²² ». Par leur travail, les hommes et les femmes sont ainsi appelés à se réaliser personnellement et à humaniser le monde, leur habitat. Le bien des êtres humains est donc central, constituant le fondement de l'organisation du travail.

3.1 La double dimension du travail

Selon Jean-Paul II, l'être humain a reçu la mission de participer, par son travail, à l'œuvre du Créateur. En tentant d'améliorer son sort, en progressant dans la découverte et la domestication des ressources, selon la justice voulue par le Créateur, il agit selon le dessein de Dieu. Voilà qui donne sens, qui oriente l'activité de l'humain dans le monde créé. Grâce à la technologie, il peut accélérer et multiplier le produit de son travail mais il demeure toujours celui qui est appelé à « dominer la terre ». Par son travail, l'humain, assis-

²¹ L.E., p. 5-6.

²² *Ibid.*, p. 9.

té par la machine, en plus de répondre à ses besoins, « contribue au bien de la société et à son élévation culturelle et morale.²³ » C'est là la dimension objective du travail.

Par ailleurs, dans son rapport au travail, l'être humain est d'abord un sujet, c'est-à-dire qu'il est « capable d'agir d'une manière programmée et rationnelle, capable de décider de lui-même et tendant à se réaliser lui-même²⁴ ». Cette condition est fondamentale puisqu'elle est nécessaire à la réalisation de son humanité et qu'elle conditionne l'humanisation du travail, à l'ultime, celle de la création. Cela implique donc le développement intégral de toute la personne et de toutes les personnes par l'activité du travail. C'est là la dimension subjective du travail.

Dans cette double dimension du travail se trouve le fondement de plusieurs éléments contenus dans la Doctrine sociale de l'Église: le sens du travail intégré au sens de la création, selon la foi chrétienne, la perspective de la croissance humaine dans toutes ses dimensions, incluant la spiritualité, la dignité du travail, la primauté de l'être humain sur le travail, sur l'économie et sur toute institution humaine.

4. Correspondances entre la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales

Par des chemins très différents, la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales semblent se rejoindre sur certains aspects importants du travail humain. Malgré des fondements, des moyens et des buts tout à fait distincts, des orientations touchant la personne humaine au travail se rapprochent dans la pratique. En approfondissant les spécificités respectives et en distinguant les approches, nous pourrions juxtaposer certains éléments, rendant possible un dialogue entre l'une et l'autre partie pour en dégager les convergences et les divergences dans leur conception respective de la personne au travail. Nous pourrions alors vérifier et valider certaines positions, dans une perspective de croissance humaine et de réalisation de soi par le travail.

²³ *Ibid.*, p. 1.

²⁴ *Ibid.*, p. 17.

Partant de l'hypothèse que le travail doit servir l'être humain et non l'inverse, nous baserons notre démarche sur les aspirations et les besoins humains. Par ailleurs, tenant compte de l'immense capacité de transformation des ressources naturelles grâce à la technique, nous ne pouvons ignorer les fruits du travail, en relation avec le développement humain. Nous validerons ainsi l'adéquation de la Doctrine sociale de l'Église comme réponse à la crise anthropologique et spirituelle que connaît notre époque et qui se manifeste dans des crises à divers niveaux.

4.1 Des approches distinctes

La Doctrine sociale de l'Église, par une lecture de l'histoire humaine, à la lumière des Écritures, place l'être humain au centre de toute l'organisation du travail et comme fondement et fin de toute institution. Jean-Paul II est un visionnaire dont la foi en un être créé « à l'image de Dieu » oriente la pensée : « [...] aujourd'hui, le facteur décisif est de plus en plus l'homme lui-même, c'est-à-dire sa capacité de connaissance qui apparaît dans le savoir scientifique, sa capacité d'organisation solidaire et sa capacité de saisir et de satisfaire les besoins des autres²⁵ ». Cette haute appréciation de l'humain, il la voit au service du bien commun, selon le dessein du Créateur, afin de relever les grands défis de l'humanité.

Les sciences managériales, dans un parcours qui repousse de plus en plus les limites atteintes dans leur développement progressif, se voient continuellement reconnaître de nouvelles potentialités à la personne au travail. Depuis plusieurs décennies, l'image que reflètent les sciences managériales de la personne au travail est plus riche, plus profonde et plus complexe. Un des objectifs est d'arriver à mieux développer toutes les potentialités de la personne dans un contexte hautement compétitif, afin d'assurer une efficacité et une rentabilité optimales. À ce niveau, les sciences managériales s'appuient sur des observations, des recherches empiriques et théoriques. Cependant, elles ne peuvent pas tenir compte de la qualité de la réponse aux besoins humains dans une perspective du bien

²⁵ JEAN-PAUL II. *Centesimus annus*, (*Le centième anniversaire de Rerum novarum*), Montréal, Éditions Paulines, 1991, p. 59.

intégral, car cela les entraînerait en dehors de leur champ de compétence, dans l'ordre des valeurs. « Les sciences humaines, dans leur application à la vie spirituelle, ne peuvent jouir d'une autonomie absolue par rapport à la théologie²⁶. » Or, la dimension spirituelle fait aussi partie de la vie de la personne au travail et comporte ses particularités. Elle ne peut pas en être séparée.

Par ailleurs, l'approche *marketing* très développée dans un environnement de *libre marché*, tente de mettre en relation les besoins humains avec les produits ou les services offerts par l'entreprise. Cependant, cette piste peut être illusoire ou fausse car le but n'est pas de découvrir la nature et la qualité des besoins humains mais bien d'arriver à convaincre les personnes, à titre consommateurs/trices, de la nécessité d'acquiescer son produit. Les sciences managériales, dans leur approche, voient à améliorer le travail mais ne s'opposent pas à l'entreprise, motivée principalement par le désir de croissance et de rentabilité. Ces sciences n'ont pas à discerner la part favorable ou nuisible à la croissance humaine intégrale. Le but des efforts de l'entreprise se trouve dans le marché; les besoins véritables de l'être humain sont secondaires pour elle. Dans le cadre actuel, l'organisation du travail s'élabore et se conçoit en fonction de l'économie qui s'est imposée avec le temps et en est devenue la fin.

Jean-Paul II, au contraire, postule l'être humain comme fondement et fin de l'organisation du travail, laquelle constitue une clé de la question sociale. Toute institution est évaluée à la jauge de la qualité de sa réponse aux besoins réels de la personne, donc dans la perspective de son développement intégral et de la recherche du bien commun. Il propose l'édification d'un monde du travail respectueux de la dignité inaliénable de la personne parce que « créée à l'image de Dieu ». « La domination de l'homme sur la terre se réalise dans le travail et par le travail²⁷. » Le machinisme, puis l'industrialisation et d'autres formes toujours plus complexes du processus de production, demeurent des instruments permettant aux êtres humains de « dominer la terre ». En conséquence, ils ne sauraient se soumettre à des instruments.

²⁶ R. ZAVALLONI. « Psychologie (et spiritualité) dans Stefano DE FIORES et Tullo GOFFI (dir.). *Dictionnaire de la vie spirituelle*, Les éditions du Cerf, Paris, 1987, p. 941.

²⁷ L.E., p.13-14.

Au niveau environnemental, devant l'impasse actuelle, conséquence de l'usage sans discernement des ressources naturelles à des fins purement économiques, Jean-Paul II rappelle « [...] le caractère limité du patrimoine naturel et de son insupportable pollution [...] »²⁸. D'une part, la technologie ayant multiplié presque à l'infini la force de travail et, d'autre part, l'entreprise étant régie par l'économie libérale (pour qui la nature constitue une *ressource*, donc une source de revenus), la question de la relation du travail à la nature se pose avec acuité²⁹.

En somme, le travail est en crise profonde. La Doctrine sociale de l'Église propose une voie originale de sortie de cette situation mais on ne la considère pas. Cette recherche propose donc d'établir un dialogue entre la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales pour en vérifier la pertinence. En quoi l'approche des sciences managériales appuie-t-elle la pensée de Jean-Paul II? Y a-t-il des points significatifs de convergence et de divergence et quelles correspondances peut-on établir? En bref, dans quelle mesure la Doctrine sociale de l'Église s'avère-t-elle une solution pertinente, adéquate, à la problématique actuelle du travail? Voilà essentiellement l'objet de cette recherche.

5. Un parcours en quatre étapes

Pour entrer dans la problématique exposée précédemment, nous proposons un parcours en quatre étapes. Au chapitre premier, nous poserons le cadre dans lequel s'insère le travail contemporain, dans une économie en voie de mondialisation, dans une course effrénée à la domination des marchés. Nous tenterons de cerner les principaux facteurs qui influencent le travail, qui en dictent les règles, de façon à bien comprendre le besoin de fonder le travail sur d'autres bases que l'économie afin de le rendre plus humain, c'est-à-

²⁸ *Ibid.*, p. 4.

²⁹ Les liens entre la pensée de Jean-Paul II et l'approche des sciences écologiques ne sont pas faciles à établir car plusieurs écoles de pensée se confrontent et divergent grandement, en particulier sur la valeur accordée à la nature et à la personne dans sa relation à la nature. Ce mémoire sur le travail ne peut donc pas ignorer la problématique écologique en relation avec le travail mais elle ne pourra toutefois être étudiée dans toute sa complexité.

dire plus respectueux de la personne dans son intégralité. Nous nommerons les principaux facteurs d'instrumentalisation des travailleurs/ses, qui réduisent ou nuisent à la dignité de la personne au travail et, en conséquence, qui déshumanisent les sociétés. Des voies inédites doivent donc être explorées pour trouver de nouvelles significations au travail, afin que celui-ci soit réapproprié par les hommes et les femmes pour leur plus grand bénéfice. Par ailleurs, cela implique la construction d'un monde plus respectueux de son environnement et qui permette une vie de qualité aux générations futures.

Au chapitre second, nous approfondirons la pensée de Jean-Paul II sur le travail, surtout à partir de ses dernières encycliques traitant de la question sociale. Nous y puiserons et ferons ressortir les principes et les éléments qui semblent constituer une réponse aux impasses actuelles de l'organisation du travail, avec les conséquences que nous connaissons sur les personnes, la société et l'environnement, cela dans la perspective d'une participation responsable des hommes et des femmes dans le devenir de l'humanité. Nous tenterons de déceler les causes communes aux malaises humains et écologiques observés. Enfin, nous évaluerons l'adéquation des orientations proposées par Jean-Paul II concernant le travail, en remarquant toutefois la perte de crédibilité de l'Église dans le monde contemporain.

Le troisième chapitre permettra de présenter et d'approfondir quelques orientations et apports des sciences managériales modernes au travail humain, soit la sociologie et la psychologie du travail ainsi que l'administration (*management*). Nous en ferons valoir les forces, mais aussi des limites dans le développement de modèles toujours plus performants d'organisation du travail. Nous nous attarderons en particulier sur la vision de la personne dans l'organisation du travail qu'ont développée ces sciences dans le processus de production. Dans l'entreprise, milieu particulièrement affecté par l'évolution rapide à l'interne (technologie, restructuration) et à l'externe (la mondialisation, la compétition), nous tenterons d'établir la ligne de fond établissant le cadre et le rôle des interventions humaines dans ces chantiers de production sous l'angle de l'humanisation du travail.

Au chapitre quatre, nous mettrons en rapport certaines prises de position des sciences managériales avec des éléments retenus de la Doctrine sociale de l'Église pour en faire ressortir les affinités et les différences ou même les contradictions. Nous rappelant l'importance du travail aux plans individuel et social, dans une perspective anthropologique et spirituelle, nous mettrons en dialogue les deux interlocuteurs sur des aspects-clé relatifs à une organisation humanisante du travail. La base du dialogue sera les besoins humains et les aspirations profondes des personnes. Nous poserons ce regard dans le cadre de l'entreprise moderne, avec les limites et les potentialités que comporte ce milieu en termes d'approche du travail humain. Cela nous permettra d'établir des correspondances entre la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales et de porter certains jugements.

En conclusion, nous serons en mesure d'évaluer s'il y a des correspondances significatives entre les sciences managériales modernes et la Doctrine sociale de l'Église sur le travail. Selon l'importance des affinités et divergences, cette recherche confirmera ou infirmera la valeur des principes et des affirmations de la Doctrine sociale de l'Église et rendra plus ou moins crédible une parole qui trouve peu d'auditeurs dans ce domaine. Si les convergences s'avèrent importantes sur les aspects étudiés, le renforcement et la possible complémentarité de ces deux approches seront mis en évidence. Enfin, la science étant elle-même tributaire de ses propres limites,³⁰ nous pourrions également relativiser la « vérité » dont elle se dit porteuse, dans une telle dialectique.

Cet exercice ne peut manquer de remettre en perspective certaines valeurs fondamentales dans l'organisation de la vie sociale et économique. Peu importe l'adhésion à la foi, professée ou non, l'être humain, constitue certainement une de ces valeurs : il est l'acteur le plus important pour le devenir de la planète terre. Pour cela, nous acceptons l'hypothèse de la valeur primordiale de l'être humain dans la création; en outre, c'est le seul être qui peut mettre en danger le devenir de la vie sur la planète. Or, dans une perspective théolo-

³⁰ Certaines limites sont inhérentes à sa raison d'être. Ainsi, la science ne peut porter de jugement de valeur sur les événements et ne peut poser d'idéal; en conséquence, dans plusieurs situations, elle ne peut souhaiter une orientation spécifique alors que l'être humain a besoin d'un sens à son activité. Cet aspect sera davantage approfondi au quatrième chapitre.

gique, l'être humain « [...] est la seule créature sur terre que Dieu ait voulue pour elle-même et pour lequel Dieu a son projet, à savoir la participation au salut éternel³¹ ». Ce rapport néfaste à la nature qui s'est développé avec l'industrialisation ne correspond certainement pas au dessein de Dieu. Comment peut-il en être ainsi, que l'humain, par son travail, soit devenu un instrument qui menace la vie sur la planète et donc, sa propre vie?

Dans un contexte où l'organisation du travail est devenue excessivement puissante et mue par une économie indifférente au respect de la vie, sous quelque forme que ce soit, nous allons tenter d'entrer dans la compréhension des facteurs qui ont entraîné la désappropriation du travail humain. Dans le premier chapitre, un bref survol de l'évolution du travail, depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours, nous permettra d'illustrer les principaux éléments possiblement générateurs de la perte de signification et de la crise contemporaine du travail. Nous constaterons l'importance de l'impact de l'industrialisation sur la nature du travail et surtout le détournement du sens du travail au profit de l'économie. L'accouplement de ces deux facteurs ont rendu possible la désappropriation du travail humain par le sujet lui-même et entraîné la perte de maîtrise du travail.

³¹ C.A., par. 53, p. 96.

Chapitre I

LE TRAVAIL EN QUÊTE DE SIGNIFICATION

1. Introduction

Dans l'introduction générale, nous avons mentionné que l'histoire du travail est intimement liée à l'histoire de l'humanité¹. Cependant, le travail n'a pas eu la même importance ni la même définition au fil du temps. Aux diverses époques et dans les différentes cultures, il a été perçu et vécu selon des valeurs et des croyances variées. Ainsi la place et le sens donnés au travail ont engendré des représentations différentes au cours l'histoire. Le christianisme y a aussi contribué. Dans notre recherche, puisque le travail constitue une caractéristique de l'homme², notre angle d'approche de la question portera sur la qualité d'humanité que comportent les diverses formes de travail. De quoi le travail doit-il être fait pour correspondre aux besoins et aux aspirations des humains ? Inversement, nous interrogerons les situations où les exigences du travail appellent à un déni des caractéristiques humaines authentiques.

L'époque moderne, d'après plusieurs observateurs, philosophes, sociologues ou théologiens, met particulièrement en valeur le travail; il est devenu central dans la société contemporaine occidentale. « Le maintien de la centralité du travail est donc à la clé de toute notre organisation sociale, de nos mécanismes de représentation... et finalement de l'idée que nous avons de nous-mêmes en nous regardant dans le miroir le matin³. » Par ailleurs, au plan individuel, il se pose comme primordial car, d'une part, il est le premier

¹ « Le travail, c'est certain, est quelque chose de "vieux", d'aussi vieux que l'homme et que sa vie sur terre. » L.E., par. 2, p.5.

² « Le travail est l'une des caractéristiques qui distinguent l'homme du reste des créatures » *Ibid.*, p. 1.

³ Marie-Josée GAGNON. *Le travail, une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, p.30.

moyen d'assurer sa subsistance matérielle et, d'autre part, sa position sociale⁴. Conséquence de cette réalité, un nombre immense d'ouvrages traitent du travail sous de nombreux angles : son rapport à la technologie, à l'économie, à la politique, à la démocratie, dans l'entreprise, en contexte de la mondialisation, *etc.* ; on l'aborde sous l'aspect corporatif, comme facteur économique ou social ou encore au plan individuel, dans une perspective carriériste. Plusieurs sciences ou disciplines s'y spécialisent : la sociologie et la psychologie du travail, les sciences de l'administration, de la gestion des ressources humaines, de l'économie, du marketing, *etc.*; plus récemment, de nombreux ouvrages traitent de l'éthique du travail à partir de diverses approches, philosophique, morale ou juridique.

1.1 Valeur et signification du travail

Dans le contexte postindustriel⁵, la haute technologie a multiplié de façon incommensurable la capacité de transformer la matière. Dans une telle société, caractérisée par l'abondance des biens et des services, certains auteurs s'interrogent à savoir si le travail peut encore être considéré comme une valeur sociale. En effet, l'importance accordée à l'accroissement continu de la productivité est insoutenable quand, d'une part, la capacité de production est supérieure à la demande et, d'autre part, quand l'environnement est menacé par la pollution et la pénurie éventuelle de certaines ressources naturelles. Favoriser la production pour consommer davantage, sans même partager avec les pays pauvres, polluer et détruire la nature ne peuvent pas être valorisés dans une logique du mieux-être humain. Enfin, de nombreuses personnes de toutes catégories, devant la problématique complexe du monde contemporain du travail et de ses malaises, voient la nécessité et l'urgence de discuter plusieurs problèmes éthiques qui affectent la personne au travail, le/la consommateur/trice, la société et l'environnement naturel.

⁴ « Dans l'état actuel des choses, on peut en conclure qu'il n'existe en dehors du travail et même de l'emploi, [...] aucune autre possibilité essentielle de fonder la dignité d'une réelle citoyenneté sociale. » Michel DE COSTER *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a. 1999, p. 35.

⁵ Nous définissons la société postindustrielle comme une société axée économiquement sur la production de biens de consommation et sur les services tertiaires par opposition à la société industrielle, fondée sur la transformation des matières premières.

Un besoin de réflexion et de recherche d'une signification nouvelle du travail s'impose dans ce contexte, par ailleurs, souvent en rupture avec les aspirations profondes des travailleurs/ses et leurs besoins. Effectivement, dans l'univers du travail, pour correspondre aux attentes de l'organisation du travail, des dimensions importantes de la personne humaine doivent être ignorées, sinon niées; souvent, elle y est réduite à son rendement, elle est considérée en termes d'utilité dans l'organisation du travail. « La réflexion de Friedman⁶ observant un travailleur à la chaîne : "cet homme est plus grand que son travail" correspond bien, nous semble-t-il, à cette situation⁷. » Or, la présente situation dépasse le travail à la chaîne; elle correspond à un modèle d'organisation du travail dans les diverses sphères de l'entreprise. Bien que de grands progrès aient été accomplis, cette réalité est encore trop actuelle. L'organisation du travail se fonde ultimement sur la dimension économique où seuls les éléments favorisant le rendement sont reconnus. Selon une telle conception du travail, de nombreuses potentialités propres à chaque individu ne peuvent être exercées. Des talents disponibles sont ignorés et donc perdus. Plus encore, des personnes sont privées de la possibilité de se réaliser à cause des contraintes trop étroitement axées sur la productivité. Au plan social, où tant de besoins demeurent inassouvis, les énergies et les efforts sont détournés par des objectifs étrangers aux besoins humains véritables.

La question de la signification du travail dans une perspective anthropologique et sociale se pose alors avec acuité. En effet, une préoccupation omniprésente de rentabilité à *court terme*, dans un contexte de haute compétitivité, conditionne la pensée et le fonctionnement de toutes les institutions associées au monde du travail, occultant les autres dimensions humaines et même l'avenir du monde. Peu à peu, dans la culture occidentale contemporaine, on en est arrivé à admettre la suprématie de l'économie sur l'ensemble des valeurs et des institutions. Cette aberration semble acceptée comme allant de soi. Les énergies du travail seront plutôt orientées, par un *marketing* agressif, afin de pousser les consommateurs *solvables* à acheter davantage. Le sens du travail est ainsi perverti. Dans

⁶ Georges Friedman est un sociologue français du XX^e siècle qui a étudié les problèmes humains associés au machinisme.

⁷ Jacques CURIE. *Travail Personnalisation Changements sociaux, Archives pour les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, OCTARÈS Éditions, 2000, p. 229.

le monde actuel du travail, beaucoup plus sensible aux rouages économiques qu'aux besoins réels favorisant le développement humain intégral, la réponse à ces besoins est ignorée par l'organisation du travail⁸.

1.2 Objet et division du chapitre

Dans ce chapitre, notre objectif principal sera d'examiner le cadre général du travail contemporain dans une perspective d'*humanisation*⁹ maximale de ce milieu de vie. Afin de mettre en relief l'importance de la transformation du travail, nous proposons un bref parcours historique des diverses représentations du travail à travers les âges. Sous un tel éclairage, nous pourrons observer l'ampleur de son évolution. Il sera considéré surtout dans ses dimensions anthropologique et sociale, en tant qu'activité humaine importante pour répondre, d'une part, aux besoins fondamentaux et, d'autre part, comme un lieu privilégié de réalisation de soi, dans une perspective de réponse aux aspirations permanentes des hommes et des femmes, comme êtres individuels et sociaux.

Nous verrons comment *la mondialisation de l'économie et des marchés* vient bouleverser le monde du travail et remettre en cause des acquis au niveau des valeurs et des institutions dans l'organisation sociale. Dans ce nouveau contexte, nous observerons certaines manifestations de l'hégémonie croissante de l'économie sur le travail et sur les autres institutions sociales. Les personnes au travail ayant perdu la maîtrise de cette puissance que constitue le travail, au profit de l'économie, nous examinerons plus en profondeur le rapport du travail à l'économie. La question environnementale, dans sa relation au travail, est également rejointe par cette problématique. Conscients de l'immense capacité de transformation de la matière par la technique moderne, et surtout des motivations écono-

⁸ Nous devons situer le travail et l'emploi dans le cadre économique de la mondialisation des marchés, lequel est régi par la compétition. Or, « l'une des grandes faiblesses de la compétitivité est qu'elle est fondamentalement incapable de concilier la justice sociale, l'efficacité économique, la durabilité environnementale, la démocratie politique et la diversité culturelle. » GROUPE DE LISBONNE. Latouche, Daniel (dir.) et al. *Limites à la compétitivité. Vers un nouveau contrat mondial*, [s.l.], Les Éditions du Boréal, 1995, p. 175.

⁹ Nous voulons ici exprimer la progression en qualité d'humanité. L'humanisation réfère donc à une compréhension positive et intégrale de la personne, c'est-à-dire l'actualisation dans toutes ses dimensions.

miques qui la stimulent et la régissent, nous porterons également un regard critique sur le rapport du travail à la nature.

2. Bref historique des diverses représentations du travail

Un très rapide coup d'œil sur l'histoire du travail nous permettra d'en observer non seulement l'évolution mais aussi les changements de représentations. Cela nous permettra de constater combien la nature et la signification du travail se sont métamorphosées au fil des siècles, en situant autrement le travail, dans la vie des personnes et dans la société. Nous verrons qu'une étape majeure de transformation du travail est survenue avec l'industrialisation, entraînant une mutation en profondeur du sens du travail, de la vie familiale, des institutions sociales et du rapport à la nature.

L'industrialisation marque l'émergence de la technique à grande échelle dans l'histoire humaine et, du coup, l'apparition de l'organisation *scientifique* du travail. Avec l'industrialisation, au nom du progrès et de la richesse – réalités que nous ne pouvons pas nier – imperceptiblement, le travail a glissé hors du contrôle individuel pour être récupéré et organisé par divers types « d'entrepreneurs » pour le poser au centre de l'organisation sociale et en faire une sorte de marchandise.¹⁰ La personne humaine, dans ce contexte, se retrouve comme dépossédée d'une caractéristique propre qui lui avait servi, jusqu'à cette époque, à bâtir le monde, à l'humaniser, c'est-à-dire à en faire un habitat plus accueillant et plus viable. Désormais, le travail, bien que moins ardu physiquement et organisé beaucoup plus efficacement en termes de production, n'est plus une activité en harmonie, dans une vie unifiée, mais il se compose d'ensembles d'activités fragmentées, réduites à certains aspects précis, ordonnées par un type d'organisation au service d'une idéologie économique. Dans la pratique, l'économie est éventuellement passée de moyen à fin.

¹⁰ Ne parlons-nous pas de « marché du travail »? Par ailleurs, un des critères de l'établissement des niveaux de salaire dans une entreprise se situe dans la comparaison des fonctions semblables ailleurs, tout comme l'établissement du prix de vente de certaines marchandises en contexte de compétition.

2.1 Significations diverses

De tous les temps, l'être humain a dû travailler pour *gagner sa vie*. De tous les temps, le travail a aussi comporté une part d'effort, sinon de souffrance. Jusque vers la fin du Moyen Âge, le type de travail relevait essentiellement de la classe sociale à laquelle appartenait l'individu et il ne constituait pas une catégorie particulière. Il était, pour ainsi dire, partie intégrante de la vie offerte par le destin, selon sa classe sociale. Le travail physique a été la part des petites gens. Les tâches plus nobles relevaient de classes sociales supérieures. En somme, pendant des siècles, la catégorie « travail » n'a pas vraiment existé comme élément social.

Les grands bouleversements, à la fois dans l'organisation du travail et dans la réorganisation sociale, sont arrivés à la suite de l'industrialisation, engendrant un monde nouveau. Le travail est alors apparu comme une force nouvelle, un potentiel d'enrichissement et d'autonomie. Il a été intimement mêlé à ce phénomène de transformation, aux plans individuel et social, phénomène qui contient de nombreuses contradictions et qui n'est pas encore assumé socialement dans une perspective de justice et de solidarité.

De nos jours, le travail est devenu central dans l'organisation sociale; son organisation se situe toutefois au carrefour de paradoxes importants. La capacité de production dépasse la demande, la limite étant d'ordre économique et non du besoin. Par ailleurs, le travail demeure le seul moyen du partage de la richesse, mais tous et toutes n'ont pas accès à l'emploi, causant appauvrissement et marginalisation sociale. La nature et les fondements du travail sont transformés. Cela est le résultat du génie et du labeur humain au fil des siècles, mais la maîtrise du travail et de ses bénéfices, concentrée chez une élite pour qui les intérêts divergent de ceux de l'ensemble des travailleurs/ses, deviennent des contresens pour plusieurs. De plus, la gestion actuelle du travail met en péril l'avenir proche de certaines nations moins développées en les gardant dans la pauvreté et, à plus long terme, celui des générations futures sur la planète par la pollution de l'environnement ainsi que par l'extinction de certaines ressources naturelles. Le travail est donc en recherche d'une signification positive dans son évolution.

Les problèmes relatifs au travail contemporain exigent une remise en cause de son organisation actuelle afin d'établir une relation véritablement respectueuse des individus et du bien commun. Pour ce faire, il nous apparaît utile de procéder d'abord à une révision du parcours effectué au fil des siècles pour éclairer les passages empruntés, de manière à comprendre certains facteurs qui ont influencé les orientations du travail pour, finalement aboutir à la réalité que nous connaissons.

2.2 L'Antiquité

Platon et Aristote se sont penchés sur la question du travail, contrairement à d'autres cultures plus holistiques qui l'ont simplement intégré dans leurs pratiques sociales et religieuses. Chez les Grecs, on a donc analysé et attribué des valeurs à diverses catégories d'activités dont la vie sociale était constituée. Selon ces grands philosophes de l'ère pré-chrétienne, il est normal que les tâches serviles soient accomplies par les esclaves. Ainsi, les citoyens libres peuvent s'adonner aux activités considérées comme supérieures, plus nobles. Le gouvernement de la cité, la contemplation et les autres choses de l'esprit comme les arts et les lettres appartiennent au citoyen libre pour qui le travail est méprisable. Pour eux, la vraie liberté commence au-delà des contraintes de la nécessité. Une telle articulation du travail ne tient donc que sur le postulat d'une société où les citoyens ne sont pas d'égale dignité.

2.3 Le Christianisme

Le christianisme, issu du judaïsme mais grandement influencé par les cultures grecque et latine, est porteur d'un germe de libération. En favorisant l'abolition de l'esclavage, il contribue à ennoblir et démocratiser le travail. S'il n'y a plus d'esclaves chez les disciples du Christ, tous et toutes doivent développer un rapport nouveau avec le travail qui prend alors un sens inédit. Saint Paul se cite comme modèle de travailleur et il recommande de

travailler pour gagner honnêtement son pain¹¹. La fainéantise n'a pas sa place parmi les chrétiens/nes. Plus tard, par la règle de saint Benoît, le travail est intégré à la vie monastique et constitue un des trois chemins de vie vers la sainteté. Cependant, pour la chrétienté antique jusqu'au Moyen Âge, une connotation de tourment ou de souffrance accompagne le travail. Nous devons toutefois ajouter que des rapports de domination ou d'exploitation n'ont jamais pu être totalement éliminés de la réalité des classes pauvres. Le travail physique n'est cependant plus considéré comme un signe d'esclavage.

2.4 Le Moyen Âge, la Renaissance

Le travail a fait des gains depuis l'Église primitive en termes de dignité, mais le commerce n'a pas toujours été bien vu des chrétiens. En effet, durant plusieurs siècles, le travail et les activités commerciales n'ont pas été considérés d'égale valeur. Au IV^e siècle, Augustin a codifié la valeur des activités humaines dans leur rapport au salut individuel. Cette influence s'est faite sentir longtemps, surtout chez les catholiques car, avec la Réforme, Luther et Calvin ont remis en cause cette compréhension.

2.4.1 Le catholicisme

Chez les catholiques, la tradition morale augustinienne persiste jusqu'au début du machinisme. « Les seuls travaux autorisés sont ceux qui ressemblent à l'œuvre divine, c'est-à-dire qui transforment l'objet sur lequel ils agissent, donc ceux des artisans ou des paysans¹². » De plus, les métiers lucratifs sont proscrits. Au XIII^e siècle, Thomas d'Aquin, avec le machinisme¹³ qui monte, pose de nouvelles balises morales au travail. *L'utilité commune*, c'est-à-dire ce qui doit servir à la communauté, constitue la base de son approche. Le travail demeure une caractéristique individuelle, mais fait appel à la conscience personnelle quant à l'utilité du produit du travail et la notion de bien commun émerge.

¹¹ Saint PAUL. 1Thessaloniens, 2, 9; 2Thessaloniens, 3, 9-10.

¹² Dominique MÉDA. *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Alto Aubier, 1995, p. 56.

¹³ Avec le machinisme, le rapport humain à la matière commence à se transformer. De plus, la ressemblance à l'œuvre divine n'est plus aussi nécessaire. L'artisan se fait aider par un instrument mû par une

Ainsi, un métier valable s'exerce pour le bien de la communauté. Le juste prix des choses est estimé à partir de l'utilité commune et non pas selon le prix ou l'estimation des individus. Conséquemment, cette approche régule la valeur du travail et sa rémunération. Selon ces nouveaux critères, certains métiers, jusqu'alors mal vus ou même proscrits chez les catholiques, sont réhabilités, par exemple, la profession de marchand. Le gain devient acceptable, mais seulement comme rémunération du travail et non comme fin de l'activité. La perspective est l'utilité collective pour faire en sorte que, dans le pays, les choses nécessaires ne manquent pas.

En bref, le travail vise à procurer le pain quotidien, le vêtement et le logement, tout en tenant compte du bien commun. Le commerce honnête est admis pour favoriser la communauté. Au plan de la moralité, le fruit du travail est mis en lien avec le bien-être de la communauté, intégrant la notion de justice.

2.4.2 Le protestantisme

Au seizième siècle, Luther réagit contre la conception de la charité qu'a développée l'Église catholique, conception institutionnalisée dans les Ordres mendiants depuis le XII^e siècle et qui, selon lui, ne peut que conduire à la paresse. Selon la théologie de Luther, l'humain se sauve par son labeur incessant. Il en découle donc que « l'activité professionnelle est promue au rang de vocation et trace [...] une des voies les plus utiles pour parvenir au salut [...] »¹⁴. En outre, le loisir n'est pas sain en soi; il ne doit servir que pour refaire ses forces. Calvin condamne également les loisirs. De plus, chez les calvinistes, l'artisan et le commerçant ne peuvent pas tirer profit de leur labeur pour s'enrichir. Les profits doivent être réinvestis dans le travail et ainsi rendre de plus grands services¹⁵. Finalement, selon Calvin, la réussite dans les affaires constitue un signe de l'élection di-

source d'énergie externe : l'eau, le vent. La nouvelle forme de travail permet aussi une production plus grande que ses besoins propres et renforce le besoin de commerce.

¹⁴ Michel DE COSTER *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a., 1999, p. 26.

¹⁵ Dans une société moins moraliste, la sensibilité de la conscience individuelle pourra faire varier la part légitime des profits acceptables...

vine, approuvant ainsi la bonne conduite des affaires. Il est donc plausible de voir dans les croyances de Martin Luther et de Jean Calvin, les germes de la culture capitaliste que nous connaissons, le religieux en moins.

2.5 Une organisation « scientifique » du travail

Jusqu'au machinisme, le travail est encore considéré sur une base individuelle et comme partie intégrante de la vie. Les dimensions matérielles et spirituelles ne sont pas divisées. La place considérable qu'occupe la religion dans le contexte social pose les balises morales, notamment la défense de profits illicites, assurant ainsi une certaine éthique dans les transactions. Une telle voie sera propice au progrès social puisque le profit individuel trop élevé, et encore plus l'abus ou la malhonnêteté, sont inacceptables. Le produit du travail prend cependant une nouvelle place dans la société. L'utilité commune est prise en compte; l'idée de collectivité surgit dans la représentation et la représentation du travail.

Adam Smith, économiste écossais, au XVIII^e siècle, approfondira la question du travail en cherchant les causes de la richesse d'une nation. Il posera ainsi les bases d'une nouvelle conception du travail en vue de favoriser une productivité accrue. La division des tâches, attribuée à Smith, poursuit ce but¹⁶. Cette notion aura une influence déterminante dans l'organisation « scientifique » du travail. En tant qu'économiste, il ne considérera que l'aspect économique, ignorant la dimension anthropologique du travail. C'est le début de la domination économique sur le travail.

2.6 L'industrialisation

L'apparition de la *manufacture* a favorisé l'organisation scientifique du travail. En effet, dans la manufacture, les travailleurs sont regroupés dans un même lieu, à l'extérieur du milieu de vie familiale. Très tôt, Smith rationalise l'organisation du travail en vue de faire des gains de productivité. Avec le machinisme, le rapport humain à la matière com-

¹⁶ Dans ses recherches empiriques, Smith était arrivé à diviser en 18 étapes la fabrication d'une aiguille.

mence à se transformer. L'artisan se fait aider par un instrument mû par une source d'énergie externe : l'eau, le vent et bientôt la vapeur pour transformer ou produire un bien. L'usage de ces instruments conduit sous peu à complexifier ces nouveaux outils, donnant éventuellement naissance à l'industrie.

L'*industrialisation* révolutionne fondamentalement la nature et l'organisation du travail. La matière devient *ressource* et le concept fait appel à la notion de tâches planifiées dans un *processus de production*. Le milieu de travail devient *l'usine*, lieu de haute production, grâce à l'infatigable machine et à l'application plus poussée du concept de la division des tâches et de la coordination des activités. De nouveaux métiers apparaissent. Les conditions de travail, les fonctions et les horaires sont désormais imposés par les exigences de la production. Malgré ces nouvelles contraintes, une impression d'autonomie¹⁷ naît chez le travailleur par sa capacité de « gagner sa vie » par la vente de sa force de travail. Il n'est plus assujéti par la classe à laquelle il appartenait. La classe ouvrière voit le jour.

3. L'organisation du travail à l'ère industrielle

L'organisation du travail en usine est conçue d'abord pour favoriser le fonctionnement de la machinerie, très limitée au plan technique dans les débuts. Dans ce modèle organisationnel, l'artisan traditionnel est remplacé par l'opérateur dont la tâche principale est de maintenir en fonction ces outils, ceux-ci produisant le volume. Mais l'achat et l'installation de ces instruments performants requiert des déboursés importants, de sorte que les investissements requis pour l'achat de ces machines opposent tôt l'usage des capitaux aux salaires des travailleurs. De plus, la méconnaissance des besoins humains et une aristocratie peu encline au respect de la classe ouvrière, font en sorte que la relation patron-ouvriers en est une essentiellement de domination. Le déséquilibre des forces et l'urgence des besoins de rémunération des travailleurs/ses, autrement sans ressource, leur

¹⁷ « [Le] travail est désormais le moyen de l'autonomie de l'individu, d'autre part, il existe une partie de l'activité humaine qui peut être détachée de son sujet et qui ne fait pas obligatoirement corps avec celui-ci puisqu'elle peut être louée ou vendue. » Dominique MÉDA. *Le travail Une valeur en voie de disparition*, Paris, Alto Aubier, 1995, p. 72.

font accepter les conditions patronales qui ne peuvent ainsi se négocier, les forces en présence étant trop inégales¹⁸.

Le lien entre la richesse et la productivité est désormais établi. La recherche de production maximale faisant sa voie, éventuellement, l'ajout de « quarts de travail » permet de produire sur de plus longues périodes, pour finalement faire fonctionner l'usine à toute heure du jour et de la nuit et sept jours par semaine. En usine, il n'y a pas de *Jour du Seigneur*. L'être humain étant hautement adaptable, contrairement à la technique dont les limites sont nettement définies, le travailleur glisse pour ainsi dire, se pliant aux exigences de la machine pour favoriser l'efficacité du processus de production.

Ses besoins d'être humain et les besoins familiaux, passent après la nécessité d'avoir un emploi. Ce ne sera qu'après la formation de syndicats¹⁹ et sous les pressions exercées, parfois dans le cadre d'âpres luttes, que ce milieu sera graduellement aménagé pour tenir compte des besoins humains des travailleurs : salubrité de l'environnement, éclairage adéquat, temps de repos, salaires décents, sécurité des travailleurs, soutien en cas de blessures, etc.²⁰ Il faut alors parler de compromis, car la logique économique impose déjà de fortes pressions.

3.1 Une progression mitigée

Des gains pour les ouvriers/ères sont acquis graduellement au fil des décennies, à la fin du XIX^e siècle et pendant les trois quarts du XX^e siècle. Mais là encore, la conception de l'organisation du travail se fait surtout à partir des besoins et des contraintes de la technologie. L'être humain s'adapte à ces conditions avec plus ou moins de facilité. Sa contribution et ses efforts sont rémunérés alors que divers compromis au niveau des besoins hu-

¹⁸ Au début de l'ère industrielle, la sociologie et la psychologie n'avaient pas fait reconnaître la complexité des diverses notions de l'organisation du travail. Par ailleurs, le patronat avait une vision très réductrice et négative des travailleurs et travailleuses.

¹⁹ Le droit d'association des travailleurs a lui-même fait l'objet de longs débats.

²⁰ Cette période a vu émerger de grands débats parmi les intellectuels; des clans s'opposant sur les approches ont été formés. Adam Smith, Karl Max ne sont que quelques noms qui ont émergé. Chez les catholiques, la situation inhumaine des travailleurs, leurs conditions de travail et la pauvreté des familles ont été à la source de la première encyclique sociale par le Pape Léon XIII en 1891.

ains sont partiellement compensés par des bénéfices marginaux qui s'ajoutent²¹. Par contre, ses besoins se situant à d'autres niveaux (affectifs, relationnels), ses aspirations tendant à la réalisation de soi ou d'ordre spirituel, sont peu ou pas pris en compte dans les négociations. Quand la tension devient trop grande, divers types de manifestations apparaissent : conflit de travail, maladie, recherche d'un nouvel emploi, *etc.* Le travail est désormais considéré comme une activité de la vie, une activité d'une vie fragmentée, avec division du temps et des rôles pour chaque catégorie.

Malgré les faiblesses de tels aménagements du travail, une progression basée sur les améliorations de la technologie, des modèles d'organisation plus affinés et le résultat des négociations syndicales font appel à une collaboration jusqu'alors inconnue dans la fabrication de biens. L'effet combiné de ces divers éléments a rendu possible le rehaussement des conditions de travail. En outre, le maintien d'un certain équilibre entre le bien-être des employés et l'enrichissement des propriétaires peut être observé, cela jusqu'au début de « l'ère de la mondialisation de l'économie ». Pour décrire plus adéquatement le contexte de travail, nous devons ajouter que ce modèle d'organisation du travail, qu'il soit axé sur le produit ou le service, constitue le fondement des paradigmes de gestion appliqués graduellement à l'ensemble des milieux de travail dans les entreprises privées et dans le secteur public, autant chez les cols blancs que chez les cols bleus.

3.2 Sommaire

Pendant l'ère industrielle, la nature et le contexte du travail ont grandement changé. Le paysan et l'artisan se sont mutés en employés. Socialement, ils ont acquis une certaine autonomie. La relation de travail s'est hiérarchisée et spécialisée. Il n'y a plus de rapport direct entre le travail et les besoins de la personne au travail. Ils sont médiatisés par un emploi contre lequel elle reçoit une rémunération qui lui permet de répondre à ses besoins personnels et familiaux jusqu'à un certain niveau. La rémunération est relative à l'emploi et non pas aux besoins. La personne au travail est devenue salariée et la valeur de sa prestation est évaluée par d'autres personnes ou négociée par un organisme qui le représente.

²¹ Un salaire plus élevé pour le travail de nuit ou le surtemps ou pour des conditions plus dangereuses ou

Le nombre d'heures de travail a diminué avec le développement de la technologie et des négociations syndicales. La question du loisir apparaît. Dans ce nouveau contexte, s'ensuit une transformation majeure de la vie familiale et de l'organisation sociale. De plus et conséquemment, cette époque voit passer le travail du domaine privé au domaine public. Le travail devient désormais une composante importante de la vie sociale. Le contexte de vie s'est urbanisé; le travail en est devenu un élément central quant à la position sociale et à l'identité de la personne. Le phénomène du chômage est apparu et, malgré d'immenses efforts aux plans individuel et politique, chacun/e est susceptible d'y être confronté/e, particulièrement en temps de crise économique, peu important ses talents ou ses besoins.

4. Le travail et la mondialisation

Depuis les années 1980, de nouvelles technologies en évolution fulgurante, notamment l'informatique et les communications, ont été les causes principales de grands bouleversements dans le monde du travail et dans la société. En facilitant et en accélérant l'usage des divers instruments de travail et de communications, le monde entier se retrouve à la portée de la grande entreprise. Le monde prend des allures de *village global*²². À travers la planète, informations et données informatiques sont immédiatement disponibles pour les groupes ciblés à quelque endroit que ce soit. Cette étape du développement technologique voit s'abaisser les frontières, réduisant, en quelque sorte, les distances géographiques et même politiques, ce qui permet l'émergence du phénomène de la *mondialisation*²³. Ce phénomène touche de nombreux aspects de la vie sociale, politique et même culturelle et démocratique, remettant en cause le rôle même de l'État dans ses relations aux citoyens/nes, à l'entreprise et aux autres États. De cette réalité a surgi le terme *gouvernance*, illustrant un nouveau partage du *gouvernement*, traditionnellement attribué à

nuisibles à la santé, etc.

²² L'expression *village global* symbolise une forme de rapprochement « virtuel » dans les relations internationales chez plus d'un auteur.

²³ De nombreux ouvrages traitent de la *mondialisation* et de la *globalisation* de l'économie et des marchés. Parfois, ces termes sont traités comme synonymes; parfois des auteurs attribuent à l'un ou à l'autre certaines spécificités selon l'angle d'approfondissement de la thématique. Notre définition de mondialisation réfère au phénomène global d'abaissement des frontières, facilitant les diverses relations internationales.

l'État uniquement, maintenant de plus en plus partagé avec l'entreprise. Évidemment, dans ce contexte, nous notons la disparition de *l'État-providence*²⁴. Nous nous limiterons cependant à la question du travail dans ce contexte mondialisé.

4.1 La compétition à tous les niveaux

L'impact sur l'organisation du travail est majeur : multiplication des entreprises transnationales, fusions de petites, moyennes et grandes entreprises formant de nouvelles concentrations, en même temps que l'éclatement du type d'entreprises traditionnelles, lesquelles se divisent en organisations multiples, parfois gérées de façon autonome. L'entreprise, particulièrement la grande, fait appel à de nombreux partenaires, de petits à très grands. Les relations corporatives et les nouvelles politiques sont caractérisées par le court terme et le non-engagement, ce qui modifie les exigences du patronat vis-à-vis ses employés/es et réduit les attentes des travailleurs/ses face à l'employeur. La souplesse structurelle devient la principale qualité recherchée par l'entreprise pour atteindre ses objectifs de croissance continue ou tout simplement pour assurer sa pérennité. L'engagement corporatif vis-à-vis les travailleurs/ses est fortement réduit, entraînant une précarité de l'emploi et donc l'insécurité des personnes au travail.

La compétitivité constitue la règle première. En effet, la compétition venant de partout, l'entreprise doit pouvoir s'ajuster rapidement au contexte changeant. Toute structure comme les conventions de travail ou les contrôles étatiques sont des contraintes lourdes et embarrassantes qui ralentissent ou limitent le positionnement de l'entreprise sur le marché mondial. Le syndicat cherche difficilement son nouveau rôle de représentation des travailleurs/ses qui se retrouvent ainsi en compétition avec leurs pairs, localement et dans d'autres pays. L'État, dans sa quête incessante d'emplois, doit se positionner pour avantager ses propres citoyens par divers stratagèmes aux plans national et international. Il se retrouve ainsi en compétition avec d'autres États qui recherchent aussi la création d'emplois et l'entrée d'investissements pour développer leur économie.

²⁴ Cette question, appliquée à la problématique de l'Union économique européenne, est intelligemment abordée par le théologien Jürgen Habermas. *Après l'État-nation, Une nouvelle constellation politique*, Fayard, Paris, 2000, 149 p.

4.2 La « marchandisation » du travail

Avec les avancées de la mondialisation de l'économie, les fusions, les relocalisations et autres mouvements stratégiques corporatifs, une rationalisation de toutes les ressources en résulte nécessairement. Conséquemment, un nombre croissant de travailleurs/ses se retrouvent, soit en préretraite ou au chômage, soit en situation d'emploi précaire. Pour l'ensemble des secteurs traditionnels, les salaires et les bénéfices marginaux ont diminué dans cette course à la conquête mondiale des marchés. Par contre, dans les secteurs d'avant-garde, comme l'informatique ou la haute technologie, les spécialistes sont privilégiés. Plus que jamais, les lois de l'offre et de la demande du travail font grimper les enchères, particulièrement quand il y a rareté. Le travail constitue donc un marché, lequel est régi par les lois de l'économie libérale. Les pressions sont d'autant plus fortes que la compétition peut provenir de tous les niveaux. L'emploi existe dans la mesure et dans l'espace permis par l'économie de l'entreprise, en fonction des stratégies de développement et des forces du marché. Le travail est devenu à la fois ressource et marchandise car les lois du marché en règlent la valeur.

4.3 Considérations humaines nouvelles

Globalement, dans l'entreprise, le travail, c'est-à-dire la « main d'œuvre » ou les « ressources humaines », constitue un élément majeur dans l'atteinte de ses objectifs de production et de rentabilité maximales. La « mission d'affaires²⁵ » de l'entreprise justifie cette recherche des sommets. Le travail est donc considéré sous un angle strictement instrumental. Mais apparaît ici un phénomène nouveau. Pendant que seul le rendement du travailleur justifie son maintien au poste, dans certains secteurs de haute compétitivité, il est de plus en plus traité « humainement », à certains égards tout au moins. Plutôt qu'en instrument adaptable occupant un poste spécifique dans un type d'organisation, on reconnaît de plus en plus dans la personne au travail un individu unique, caractérisé par certai-

²⁵ Le terme *mission*, longtemps réservé au secteur religieux, fait maintenant partie du vocabulaire des milieux d'affaires. Chaque grande entreprise a formulé « sa mission d'affaires », que tous les employés connaissent. À un autre niveau, les médias rapportent régulièrement le départ d'une « mission économique », groupement formé de politiciens et de gens d'affaires, dans le but d'établir des ententes et des contrats dans des pays étrangers...

nes compétences particulières, par certains talents qui lui permettront d'accomplir ses fonctions d'une manière personnelle et ainsi fournir un rendement supérieur. Cette personne ne pourrait pas être remplacée indifféremment par une autre dans le même poste. L'organisation des tâches, dans une visée de performance maximale, est ainsi ajustée à la « valeur » (instrumentale) de la personne.

Par ailleurs, dans un contexte où les chiffres constituent les indicateurs principaux, au plan de la gestion des ressources, on sera particulièrement attentif à créer un climat favorisant l'épanouissement du personnel. En effet, dans un environnement très compétitif, toutes les ressources doivent être utilisées de façon optimale. Ainsi, le rendement permettant d'atteindre le niveau le plus élevé d'efficacité fait appel à toutes les potentialités humaines comme la créativité, l'engagement personnel, le dépassement de soi et diverses compétences, jusqu'à ce jour ignorées au travail. Ces dispositions ne peuvent être commandées de l'extérieur; elles doivent surgir de l'intérieur de la personne au travail, ouvrant ainsi à de nouvelles dimensions.

Les recherches des sciences managériales modernes ouvrent ainsi des voies inédites dans ces combats de haute stratégie entre les entreprises qui, toutes, ont accès à des ressources techniques semblables, à la condition qu'ils en aient les moyens financiers. L'usage maximal des « ressources humaines »²⁶ passe par d'autres conditions incontournables. De nombreuses recherches dans les diverses disciplines des sciences managériales explorent ces voies du mystère humain. Pour l'entreprise, la recherche des conditions de performances supérieures conduisent ainsi vers l'attention à la personne humaine, dans un but d'exploitation de toutes ses potentialités. Au chapitre trois, nous approfondirons davantage cet aspect.

²⁶ Ce recours comporte de grands risques pour la santé des personnes au travail, notamment au plan psychologique. Le taux d'augmentation des maladies de cet ordre, au Canada, est en forte hausse depuis la fin des années quatre-vingt.

4.4 Sommaire

En résumé, dans le processus de la mondialisation de l'économie et des marchés, la métamorphose du travail est majeure et rend possibles certaines comparaisons avec les bouleversements des débuts de l'industrialisation, mais à une échelle plus grande, à l'échelle mondiale. Effectivement, les bases antérieures de l'organisation du travail s'effondrent, la vie sociale est affectée et les valeurs sont brouillées. Un monde nouveau est en train de naître. Dans ce monde, l'hégémonie de l'économie est remarquablement vigoureuse, occultant des dimensions anthropologiques, sociales, culturelles, religieuses et politiques importantes. « Raison suffisante pour qu'un sociologue libéral comme Richard Münch redoute autant l'épuisement des ressources naturelles non régénérables, l'aliénation culturelle massive [...] »²⁷.

Tout est mis en rapport avec la conquête des marchés et la rentabilité à court terme, cela à la dimension planétaire. Des déficiences importantes sont notées au niveau de la justice entre les personnes et les nations (le tiers-monde, et maintenant le quart-monde, pour exprimer la pauvreté dans les pays riches), au niveau du respect de la dignité de la personne (vue comme instrument de travail et consommateur/trice), dans le respect des institutions en place autant que des ressources naturelles et de l'environnement. L'incapacité de l'organisation du travail à répondre aux besoins profonds et aux aspirations de la personne humaine est flagrante. Son incapacité à prévoir un monde pouvant s'auto-suffire, cela de façon harmonieuse, par un partage équitable des richesses et des ressources, est inquiétante.

5. L'économie capitaliste libérale et la mondialisation

Le phénomène de la mondialisation de l'économie ouvre à une vision planétaire, tant au plan des marchés à conquérir que celui des ressources à utiliser. Cela change ainsi les règles du travail, étant devenu lui-même une marchandise. Personne n'ignore les percées

²⁷ Jürgen HABERMAS. *Après l'État-nation, Une nouvelle constellation politique*, Paris, Fayard, 2000, p.127.

des entreprises chinoises sur le marché mondial et les conséquences sur l'emploi dans les pays occidentaux. Dans plusieurs cas, l'entreprise locale fait appel à la main d'œuvre *extérieure*²⁸ pour diminuer ses coûts de production. Les frais de main d'œuvre étant moindres dans les pays moins développés, le coût de production sera diminué d'autant et donc la rentabilité accrue. L'indifférence de l'économie aux conséquences sociales est remarquable.

5.1 Le travail, un élément de l'économie

L'ouverture des frontières avantage parfois, ponctuellement, les travailleurs/ses des grandes entreprises en ouvrant de nouveaux marchés ou par le biais d'autres conditions comme les valeurs variables des monnaies au plan international. Cependant, tel n'est pas habituellement le cas car, dans ce *chaos*, les travailleurs/ses sont le plus souvent du côté des perdants/es, l'entreprise étant l'institution visée et avantagée²⁹. Par ailleurs, les petites et moyennes entreprises (celles qui emploient de 60 à 80% de travailleurs/ses dans les divers pays) résistent difficilement à la toute-puissance des méga-entreprises qui ont la possibilité de s'installer là où se trouvent les plus grands avantages pour elles. Bref, le travail constitue un simple élément dans le grand échiquier de l'économie mondiale et les considérations pesant dans la balance des décisions sont d'abord économiques. Elles laissent peu d'espace pour les personnes.

5.2 Le rôle changé de l'État

Dans ce contexte, les barrières douanières, dont la fonction première était traditionnellement de protéger l'économie locale, s'abaissent à la suite d'ententes et de conventions politico-économiques; l'État prend une distance dans son rôle de gardien et de protecteur du citoyen et de la justice, au profit de l'entreprise³⁰ auprès de qui il doit s'impliquer pour

²⁸ Il y a quelques décennies, le mot juste aurait été « étrangère ».

²⁹ Au chapitre trois, cette question particulière sera abordée.

³⁰ « En conséquence, les entreprises acquièrent peu à peu une légitimité historique et un rôle social qui, à bien des égards, se rapprochent de ceux normalement dévolus à l'État. » GROUPE DE LISBONNE. La-

sauver ou récupérer des emplois, partageant donc une partie de son pouvoir. L'État-Providence est en voie de disparition; des traces de ce passé récent subsistent, mais l'État tend à se retirer graduellement pour mieux entrer dans son nouveau rôle de soutien à l'économie, d'une part, et, d'autre part, pour laisser à l'entreprise la souplesse nécessaire pour occuper de nouveaux territoires sur le marché mondial, espérant des bénéfices éventuels en termes d'emploi ou d'investissements.

5.3 Désolidarisation et recul de la personne

Les syndicats, historiquement le principal moyen d'humanisation du travail, mais aussi la source de nombreux conflits de travail plus ou moins justifiés au cours des dernières décennies du XX^e siècle, sont désormais perçus comme des indésirables dans ce nouveau contexte³¹ conditionné par les règles nouvelles de la compétition mondiale. Sous la menace de fermeture, de pertes d'emplois ou de relocalisation de l'entreprise, également à la suite de stratégies corporatives, le taux de syndicalisation a diminué de façon importante dans la plupart des pays occidentaux. La personne au travail est ainsi laissée à elle-même dans ce combat de géants pour la conquête de marchés nouveaux auprès d'une clientèle solvable. La solidarité des travailleurs/ses, sous la pression du nouvel environnement, auquel s'ajoute une culture de la consommation excessive, amplifie l'intérêt personnel et rend désuète cette valeur de solidarité développée dans les débuts de l'industrialisation et qui a permis aux travailleurs/ses de retrouver une certaine dignité.

La précarité des positions individuelles dans leur relation au travail rend vulnérable la majorité des personnes au travail, toutes les entreprises étant touchées par ce contexte. La théorie de Maslow sur la hiérarchie des besoins humains apporte un éclairage inquiétant. Selon cette théorie, en premier lieu, prime la réponse à ses besoins physiques; la sécurité

touche, Daniel (dir.) *et al. Limites à la compétitivité. Vers un nouveau contrat mondial*, [s.l.], Les Éditions du Boréal, 1995, p. 131. Un des sous-titres d'un ouvrage s'intitule « L'entreprise : de la réhabilitation à la domination » est significatif sur la place occupée désormais par l'entreprise. Mona-Josée GAGNON. *Le Travail une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, p. 86.

³¹ On doit aussi mentionner que des abus de pouvoir dans les syndicats ont nui à leur crédibilité, faisant en sorte que de nombreux travailleurs ne se sentaient plus soutenus par leur syndicat et parfois même opprimés.

se situe au deuxième niveau. La réalisation de soi arrive au cinquième niveau, dans la mesure où les besoins des niveaux précédents sont satisfaits. Les conditions créées par ce nouveau contexte économique dans son rapport au travail comportent donc comme conséquence importante, un recul face aux besoins humains pour un grand nombre de travailleurs/ses. Au plan familial, la nécessaire sécurité minimale pour vivre des relations harmonieuses, favorables à l'éducation et à la croissance des enfants, risque fort de faire défaut. Au plan social, des effets négatifs sont inévitables.

5.4 Sommaire

La mondialisation de l'économie bouleverse le monde du travail et impose de nouvelles règles, ignorant d'autres dimensions importantes pour les personnes et la société. Parmi les conséquences observées, des reculs importants sur les acquis des groupes ouvriers, gagnés au cours du XX^e siècle, sont constatés dans le monde occidental alors qu'en pays économiquement sous-développés, ces derniers sont exploités de manière souvent abusive.

La macro-économie se renforce au détriment des personnes, du politique et de la démocratie. Les grands ensembles corporatifs, dans une course à la compétition sans frontières, dictent les règles. L'État devient en quelque sorte partenaire de l'entreprise, au service de l'économie. À la recherche de la création d'emplois, dans un contexte de rationalisation, il promet divers avantages pour attirer l'entreprise ou obtenir des contrats à l'extérieur, dans d'autres pays. Ce faisant, par le jeu des subventions et des exemptions³², les coûts de l'État passent davantage à la charge des citoyens/nes. Les intérêts des grandes corporations, perçues comme multiplicatrices d'emplois, se retrouvent surreprésentés dans une démocratie en déséquilibre au plan de la justice sociale. Ainsi, depuis quelques décennies, les sources de revenus de l'État, qui provenaient d'un partage équilibré entre les entreprises et les individus, sont passées majoritairement à la charge des citoyens/nes. Dans

³² Les ententes économiques, pour éviter le protectionnisme, restreignent toutefois certaines interventions de l'État.

ce contexte, l'État, privé d'une source importante d'entrées, doit réduire la protection sociale pour rééquilibrer son budget.

6. La domination économique et la mondialisation

L'hégémonie de l'économie est favorisée par la mondialisation. L'État demeure enclavé dans des frontières géopolitiques alors que le territoire de l'entreprise passe au niveau planétaire. Du même coup, le rôle de l'État se transforme. Se retrouvant partenaire avec l'entreprise et en compétition avec les autres États au niveau de l'emploi, il est restreint dans son rôle de gouvernance politique. « Alors que les arguments apportés par les critiques de l'économie sont de l'ordre du partage, de la justice et de la collaboration, dans ce discours, l'entrepreneur ne peut parler que de profits et pertes³³. » L'impact de ce dialogue unidimensionnel devient nocif, concentrant et convertissant dans la seule dimension économique, l'ensemble des aspects anthropologiques et sociaux. Cette domination est ainsi sentie et observée de plusieurs façons et présentée comme inhérente à la mondialisation. Ce phénomène se doit d'être pris en compte pour évaluer justement la situation des citoyens/nes et des travailleurs/ses pris/es en otage dans un combat économique aux fondements idéologiques.

6.1 L'idéologie de l'uniformisation

« La mondialisation est une réalité objective, matérielle, liée [...] à des évolutions d'ordre technique, démographique, économique. Le concept de globalisation, en revanche, dans la mesure où il implique l'idée d'uniformisation qui ne s'applique pas seulement dans l'ordre économique, mais aussi dans les domaines culturel et politique peut être assimilé à une idéologie³⁴. » Effectivement, pour assurer le succès économique et la sécurité des investissements, une certaine normalisation, uniformisation culturelle devient très utile,

³³ Oliver WILLIAMS et John HOUK. *The Judeo-Christian Vision and the Modern Corporation*, London, Indiana, University of Notre Dame Press, 1982, p. 2-3. (Traduction libre)

³⁴ Philippe SÉGUIN. *La mondialisation sonne-t-elle le glas du politique?* Coll. « Les grandes Conférences », Montréal, Les Éditions Fides, 2000, p. 34.

sinon nécessaire. L'idée d'impérialisme, de domination, partagée par plusieurs auteurs, est ici en cause. Ce qui fait problème surtout, c'est l'ambiguïté, le mystère qui semble entourer ce phénomène complexe et multidimensionnel de la *globalisation* qui pose comme une obligation, une interdépendance structurelle à la fois économique, technologique et politique entre les États.³⁵

Il s'ensuit donc que des conséquences indésirables, souvent attribuées à la mondialisation comme une réalité globale, unidimensionnelle, ne sont pas inévitables mais elles sont avantageuses pour les protagonistes. En effet, l'opacité du phénomène, jointe à la pression médiatique, crée l'impression d'un fait incontournable auquel tous et toutes doivent s'adapter inconditionnellement. Cela génère de la résistance de la part de certains. C'est à cela fondamentalement que nombre d'opposants réagissent. En somme, l'impérialisme fait problème. La mondialisation pourrait être autrement présentée et exprimée, plus respectueuse des diverses cultures et dimensions. Une compétitivité pourrait même exister entre plusieurs États dans la recherche d'emplois sans que l'un exerce ou tente d'exercer un contrôle sur l'économie, la politique et la culture de l'autre.

S'il est difficile de circonscrire globalement le phénomène de la mondialisation à ce moment-ci et la dynamique mondialisation-travail, un constat des effets les plus évidents est possible. La mondialisation de l'économie, fruit de diverses stratégies économiques, appuyées politiquement, est rendue possible grâce à la haute technologie; elle se caractérise par l'ouverture des frontières nationales et facilite la libre circulation des biens et, plus important, des capitaux.³⁶ De fait, la mondialisation de l'économie, selon Petrella, permet l'actualisation de trois principes idéologiques : la libéralisation des marchés, la déréglementation de l'économie et la privatisation de pans entiers de l'économie. Le rôle de l'État, selon cette idéologie, consiste essentiellement à laisser les forces du marché réguler l'économie, selon les règles de la compétition.³⁷

³⁵ Ryoa CHUNG. « Domination à l'ère de la mondialisation », *Bulletin d'histoire politique*, vol. 12, n° 3, printemps-été 2004, p.15-16.

³⁶ Cette structure (FMI, l'OCDE, BMC) est centrée sur l'économie et le commerce; aucune ne se penche à ce niveau sur la personne; aucun organisme nouveau n'assume cette préoccupation. Par ailleurs, en septembre 2005, la refonte de la Charte de l'ONU qui avait pour but, entre autre, que les pays développés économiquement, partagent une parcelle de leurs richesses, a été repoussée.

³⁷ Riccardo PETRELLA. *Écueils de la mondialisation. Urgence d'un nouveau contrat social*, Coll. « Les

6.2 Sommaire

Au plan de l'organisation du travail, malgré son importance sociale reconnue, aucune institution ne semble cependant se soucier vraiment des travailleurs/ses. Les affaires de l'entreprise sont clairement orientées sur la rentabilité alors que l'État, dans son souci de recherche d'emploi, appuie ses initiatives sans trop les contraindre, espérant des bénéfices éventuels. Les syndicats sont à la recherche d'un nouveau rôle qui justifierait leur action, sans pouvoir compter sur un appui significatif. L'hégémonie de l'économie ne permet pas de tenir compte des autres dimensions humaines et sociales de la personne au travail. La théologie et la philosophie étant pratiquement absentes de ce milieu, on demeure peu sensible aux besoins humains de sens et de dignité. Le politique, diminué et appauvri, tente d'équilibrer et de répartir l'emploi de manière à, tout au moins, sauvegarder les fondements de l'ordre social et de la démocratie.

7. La domination économique et le travail

Pour bien saisir la profondeur de la problématique actuelle du travail dans son rapport à l'économie, il ne suffit pas de constater l'hégémonie de l'économie. En retournant aux racines de cette dialectique, nous constatons qu'une signification métaphysique donnée par Luther et Calvin a permis d'ancrer solidement dans la culture occidentale, une certaine conception du travail. Ainsi, le travail, transcendant ses objectifs premiers de répondre aux besoins primaires de la personne, a acquis une valeur de salut; il a donné un sens aux efforts consentis au travail. Selon Luther, par son activité incessante, la personne participe au salut alors que le succès obtenu dans les affaires est devenu signe d'élection divine, selon Calvin. Quelques siècles plus tard, Smith proposait une recette simple qui, intégrée à la culture de l'époque, a orienté les efforts sur le travail *productif*, c'est-à-dire ce qui conduit à la richesse. Certains raccourcis populaires ont, par la suite, fait des associations entre travail, salut, richesse et élection divine pour une nation.

7.1 Une erreur historique de simplification

L'économie capitaliste se fonde ainsi sur le travail, dans un contexte culturel et religieux alors très différent du monde contemporain. Adam Smith, cherchant à déterminer les causes de la richesse des nations, a développé une méthode pour déterminer la juste valeur d'objets dissemblables. Attribuant une valeur horaire du travail sur une base qu'il croyait universelle³⁸, il ne restait qu'à comparer le nombre d'heures de travail nécessaires à la fabrication des objets pour en déterminer une valeur marchande équitable. Cependant, pour arriver à sa fin, il fallait également déterminer ce qui avait de la valeur pour une nation. Constatant dès le départ qu'un grand nombre d'activités nécessaires à la vie des personnes et d'une nation devraient être comptabilisées, il choisit délibérément de se concentrer sur la matière ouvrable pour évaluer la richesse nationale. L'exercice, pour être réalisable et fiable, devait être le plus simple possible. Ces critères étant posés, pour augmenter la richesse de la nation, il fallait se concentrer sur le travail qu'il a qualifié de *productif*.³⁹

Ce concept élémentaire et très matérialiste, réducteur de la complexité humaine et sociale, excluant toute autre dimension, présente toutefois l'avantage de la simplicité et peut donc être plus facilement concrétisé et intégré au processus d'évaluation économique.⁴⁰ En ne tenant compte que de la dimension économique, et donc en occultant des dimensions difficiles à comptabiliser, comme les travaux domestiques, le soin des malades et la valeur de l'éducation et de la religion (en fait ce qui humanise une société), par des raccourcis populaires, cela correspond à mettre en retrait des valeurs comme la spiritualité, la vie familiale, l'éducation ou l'entraide. Ainsi, au fil des décennies, les progrès techno-

³⁸ Ce détail est révélateur de la profondeur des changements.

³⁹ À l'inverse, tout travail qui ne contribuait pas directement à la richesse nationale entrait dans la catégorie du travail *improductif*. Ainsi, les travaux domestiques, les métiers associés à l'éducation ou aux soins de santé, à la guerre et à la religion, selon cette grille, ne sont pas considérés de la catégorie des travaux dits productifs. Avec le temps, le sens premier se transforme. Les travaux improductifs pour la richesse de la nation, selon cette approche, deviennent en quelque sorte des travaux inutiles.

⁴⁰ En outre, dans un contexte très religieux, il semble que peu de personnes se soient inquiétées à ce moment des effets de la surenchère du matériel, la primauté étant unanimement reconnue au spirituel. D'ailleurs, le travail, comme voie de salut tel que présenté par Luther et le succès en affaires comme signe d'élection divine selon Calvin, ont visiblement orienté les efforts et les motivations dans les affaires, en attribuant une signification métaphysique au travail.

logiques, les renforcements de l'organisation du travail par les sciences managériales, commandée par une économie toujours inassouvie, l'évolution des idées et des valeurs dans de nouveaux contextes et le retrait de la religion de la société contemporaine peuvent sans doute faire partie des explications possibles contribuant à renforcer sans cesse la relation travail-économie pour aboutir à une domination complète de l'économie. La structure comptable étant en place pour les biens matériels, il est facile d'en suivre l'évolution, ce qui n'est pas le cas pour les autres dimensions de vie.

Force est donc de constater que, pour les contemporains du XXI^e siècle, la vision économete et matérialiste du monde est bien installée. L'association de la réalité travail-économie est claire, directe et logique pour la majorité des citoyens/nes. Dans une culture où priment les valeurs matérialistes, où le religieux et le spirituel sont évacués de la place publique,⁴¹ la *logique économique* n'étant pas confrontée à d'autres valeurs ou croyances fortes, occupe aisément la place. Ainsi, des pertes non-matérielles, moins évidentes, deviennent acceptables au nom d'une *saine économie* qui promet toujours des lendemains meilleurs. Ce discours, comme issu d'une loi naturelle, est accepté par la majorité.

7.2 Des efforts de correction

La relation travail-économie est étroite; cela ne fait pas de doute. Mais la domination de l'économie ne constitue cependant pas la seule possibilité. D'une part, le capitalisme a été développé dans la démocratie naissante, surtout par l'apparition de l'industrie qui a multiplié la capacité de production alors que le manque matériel était généralisé; d'autre part, l'être humain est doté d'une conscience critique dynamique. De nouvelles forces émergeant de cette situation prennent position. Aux plans politique, social et communautaire, des institutions de défense et de promotion des droits des personnes sur le marché du travail se sont mises en place, jouant, d'une certaine manière, un rôle de conscience

⁴¹ Marcel Gauchet, sociologue français explique cette réalité par la laïcisation de l'organisation sociale, par la *sortie* de la religion, par « le passage dans un monde où les religions continuent d'exister, mais à l'intérieur d'une forme politique et d'un ordre collectif qu'elles ne déterminent plus. » Marcel GAUCHET. *La religion dans la démocratie*, Saint-Amand, Coll. Folio Essais, 2001, p. 14.

populaire. Cependant, dans l'état de crises multiples que nous connaissons, elles ne semblent pas, pour le moment, pouvoir relever les nouveaux défis.

7.3 Sommaire

En conclusion, dans la société postindustrielle, si le travail occupe une place aussi centrale, c'est davantage par son rapport privilégié à l'économie que par sa fonction de signification. Au plan social, il constitue une valeur importante alors qu'au plan individuel, il est perçu différemment. Il demeure l'unique moyen de répondre à ses besoins physiques et il est la clé pour répondre à d'autres besoins de niveaux supérieurs. Mais l'organisation du travail n'est pas conçue dans un rapport de réponse aux besoins humains; il est davantage sensible à l'économie. De fait, aux plans social et individuel, de nouvelles significations du travail doivent être cherchées pour devenir une valeur vitale. Le système économique comporte ses contraintes, mais sa place réelle relève des choix humains. L'économie occupe, en définitive, la place qu'on lui laisse; un consensus fort dans le sens des idéaux et des aspirations humaines ferait changer des priorités. De plus, l'économie capitaliste, en soi, ne comporte pas une idéologie particulière comme l'économie communiste, par exemple. Les orientations sont totalement déterminées par l'usage que l'on en fait. Les règles ne sont pas intrinsèques au système mais sont le résultat de choix humains. L'usage devient une question éthique.

8. Le travail et l'écologie

La protection de l'environnement et des ressources naturelles constitue une préoccupation majeure, particulièrement depuis le dernier quart du XX^e siècle. De nombreux spécialistes de la question écologique s'entendent même pour parler de crise devant le constat des dommages causés par les humains. Et cette crise écologique ne peut pas être isolée « [...] de l'ensemble des diverses crises qui affectent les sociétés modernes, celles de la pauvre-

té, de l'économie, du travail, de la politique, de l'énergie [...] ⁴²». Notre époque est donc marquée par de multiples crises. L'une d'elles, le travail, se situe au centre de notre propos et il est en lien étroit avec la crise écologique.

En effet, l'humain peut, de plus en plus, *dominer la nature*, grâce à la technologie, fruit du savoir humain accumulé au fil des siècles. Le travail, clé de l'organisation socio-économique moderne, est devenu le fer de lance dans l'aménagement de la cité humaine. Par son génie créatif, marqué par une soif insatiable de mieux-être et de dépassement continu, l'être humain a rendu possible cette domination de la nature ⁴³. Mais le travail vit aussi une crise; destiné à la pleine réalisation des hommes et des femmes dans toutes leurs dimensions, selon l'encyclique *Laborem exercens* de Jean-Paul II, il est passé sous la domination d'une économie dont la maîtrise leur échappe. D'une certaine façon, l'être humain domine donc la nature, mais d'une manière irresponsable, étant lui-même sous la domination de l'économie. Le devoir de reprise en charge s'impose.

Depuis les origines, la terre a été l'habitat des humains, contenant toutes les ressources nécessaires à sa vie et à son épanouissement. Or, dans le contexte actuel, la relation de l'humain à la nature s'en trouve affectée, détournée de sa fin. La nature est devenue une ressource pour alimenter l'économie toujours assoiffée plutôt que de servir le bien commun. L'humanité se retrouve ainsi « engagée dans une fuite en avant qui pousse à la production sans but, à la consommation, mais aussi à la destruction ⁴⁴. » L'être humain, n'assumant pas sa responsabilité dans son rapport au travail, est devenu l'opresseur de la nature.

De nombreuses manifestations, inquiétantes pour l'équilibre des divers écosystèmes de la planète, sont relevées depuis quelques décennies. À titre d'exemples, diverses pollutions du sol, de l'air et de l'eau, le réchauffement de la planète et l'épuisement de certaines res-

⁴² Louis VAILLANCOURT. *L'intendance de la création. La vocation écologique de l'humain dans la théologie de Douglas J. Hall*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 2002, p. 24-25.

⁴³ Nous devons mettre une nuance car la nature contient encore de nombreux mystères pour l'humain. Cependant, il est suffisamment outillé pour la modifier, pour la blesser, sans trop en connaître les conséquences.

sources naturelles démontrent le manque de maîtrise des humains dans leur rapport à la nature. De plus en plus conscients/tes de l'aspect limité des ressources naturelles et de la vulnérabilité de l'environnement, plusieurs environmentalistes et gens de sciences y voient une urgence devant les menaces qui pèsent sur la terre, menaces rattachées à l'activité humaine, selon l'astrophysicien Hubert Reeves⁴⁵.

Même si les causes et les solutions sont multiples et complexes⁴⁶, car elles englobent plusieurs dimensions de la vie moderne, le travail, comme nous le connaissons au XXI^e siècle, c'est-à-dire dominé par l'économie, constitue un facteur primordial de ce phénomène : il est l'instrument principal par lequel le problème arrive. Malgré les prises de conscience faites, malgré les structures gouvernementales⁴⁷ mises en place pour protéger l'environnement et les ressources naturelles globalement, les tendances des dernières années sont loin d'être encourageantes. De nouvelles approches sont étudiées, tenant compte des résistances observées, notamment dans la répartition du pouvoir entre les systèmes politique et économique en place, dans un contexte mondialisé. Dans ce combat pour la vie sur la planète, les citoyens/nés sensibles à la question ont peu de lieux pour intervenir efficacement, le pouvoir étant trop concentré et dépendant d'une économie insensible aux intérêts de la vie, peu important les formes. La naissance de nombreux organismes non gouvernementaux (ONG) pour sensibiliser les populations et défendre l'environnement peut expliquer nombre de manifestations mais ils demeurent sans pouvoir devant les forces de l'économie. Des choix de valeurs doivent être faits socialement.

Enfin, dans notre réflexion sur le rapport travail-écologie, certains parallèles peuvent être tracés entre des facteurs qui rejoignent à la fois le respect de la dignité de la personne au travail et le respect de la nature et de l'environnement. Dans l'entreprise, l'usage des « ressources humaines » et des « ressources naturelles » ne tient pas compte de leur valeur intrinsèque respective. Leur poids est évalué dans la balance économique, trop oc-

⁴⁴ Mona-Josée GAGNON. *Le Travail une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, p. 45.

⁴⁵ Hubert REEVES et Frédéric LENOIR. *Mal de Terre*, Paris, Éditions du Seuil, 2003, 260 p.

⁴⁶ Un des grands défis consiste à convaincre les populations des pays développés qui ne veulent rien perdre, de diminuer la consommation.

cupée à la conquête des marchés. Le peu de place laissé aux dimensions autres qu'économiques fait en sorte que l'entreprise ne peut pas s'auto-restreindre dans l'usage des ressources à sa disposition, surtout en contexte de compétition. Ce domaine doit être réglementé de l'extérieur en soumettant toutes les entreprises aux mêmes contraintes. Mais nous avons déjà noté le retrait de l'État pour accorder à l'entreprise une souplesse plus grande d'une part; d'autre part, l'entreprise s'ingère davantage dans un nouveau style de *gouvernance* pour bien représenter ses intérêts. Par ailleurs, l'entreprise agit à court terme alors que le respect de la nature requiert une vue à long terme; c'est-à-dire que les attitudes et les pratiques actuelles par rapport à la nature doivent changer maintenant pour assurer un environnement viable aux générations des prochains siècles. Une entreprise, dans le cadre actuel de gestion, ne pourrait différer ses profits pour la prochaine décennie. L'actionnariat ne le supporterait pas. Pour cela, nous devons reconnaître, dans la pratique, la valeur intrinsèque de la nature, de la qualité et de la beauté de l'environnement naturel. Pour le moment, l'économie est insensible à ces valeurs; les choix qui s'imposent appartiennent aux humains. Le politique est donc impliqué.

8.1 Une éthique d'entreprise

La personne qui agit au nom de l'entreprise est soumise aux politiques de cette dernière. Elle n'est pas libre d'agir selon sa conscience dans certaines situations. Or, selon Louis Vaillancourt, l'humain a un devoir *d'intendance* dans son rapport avec la nature⁴⁷; Marc Saint-Laurent propose un rôle *d'autogestionnaire* dans sa relation à la nature⁴⁹. Dans l'entreprise, qui est précisément l'instrument par lequel la nature est habituellement agressée, cette responsabilité, incluant la capacité d'agir, doit être collectivement partagée. Ceci constitue un défi car, dans l'entreprise, le pouvoir est très hiérarchisé et sous l'entière domination d'une économie qui se préoccupe peu ou pas des considérations éco-

⁴⁷ Nous avons vu comment le rôle de l'État est transformé et diminué dans ses interventions avec l'entreprise.

⁴⁸ Louis VAILLANCOURT. *L'intendance de la création. La vocation écologique de l'humain dans la théologie de Douglas J. Hall*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 2002, 286 p.

⁴⁹ Marc SAINT-LAURENT. *Environnement et créativité*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 1994, p. 92-136.

logiques ou même sociales. La responsabilité personnelle n'a pas de lieu pour s'appliquer. Cette problématique s'ajoute à la question du rapport de la nature au travail dans l'entreprise.

En bref, il nous semble qu'une part importante de la solution pour la protection de l'environnement constituera la réappropriation de la maîtrise du travail, en redonnant aux hommes et aux femmes leur pleine dignité au travail et dans la société. En rendant possible le respect de la personne dans l'entreprise, la voie du respect de la nature s'ouvrira et *vice versa*. Idéalement, la proposition de Jean-Paul II de fonder l'organisation du travail sur la personne octroie, du même coup, à l'entreprise, le pouvoir de respecter également les ressources naturelles. Un compromis pourrait être fait en légiférant, prioritairement, en ce qui touche les secteurs les plus vulnérables. Cependant, la cause première, d'ordre économique créera toujours une tension s'opposant au rapport respectueux avec la nature.

9. Conclusion

Des origines des civilisations jusqu'à l'aube de l'ère industrielle, la réponse aux besoins des humains a motivé le travail. Le type de labeur a été déterminé par l'appartenance à la classe sociale. Dans ces cultures, le travail n'est pas en soi une catégorie; il forme un tout avec l'ensemble des conditions de vie. L'identité de la personne et son intégration sociale ne sont pas concernées par le travail mais bien par l'appartenance à un groupe familial, social, culturel et religieux. Les valeurs et les comportements moraux rejoignent la personne dans l'ensemble des dimensions de vie, une vie simple et unifiée.

L'industrialisation fait appel à une conception du travail différente, plus complexe où les tâches sont parcellaires et demandent donc une organisation planifiée et contrôlée. Le travail est redéfini dans sa nature et dans sa forme. La vie sociale se transforme sous l'impulsion des changements au travail. L'organisation de la vie, comme du travail, comporte des divisions nouvelles dans son fonctionnement, dans l'espace (lieu de travail/lieu de vie) et dans le temps (horaire de travail, temps d'activités hors travail). De nouvelles

divisions sociales apparaissent, marquées par l'emploi ou la carrière plutôt que par l'appartenance à une classe.

De plus en plus, le travail est organisé en vue de l'accroissement de la productivité, faisant ainsi appel à des concepts nouveaux et changeants à cause d'une technologie en constante évolution. Dans l'entreprise moderne, tout type d'organisation du travail humain est basé sur la recherche d'un processus toujours plus efficace et rentable. Plus les activités sont spécialisées, plus la coordination est serrée, définissant ainsi plus précisément les tâches. Les travailleurs/ses sont sélectionnés et formés pour entrer dans ce cadre préétabli, en fonction de la productivité. Cette culture étant bien ancrée dans les mœurs, plusieurs décennies plus tard, dans un grand nombre d'entreprises, le nom et les talents de la personne peuvent changer mais la description de tâche demeure. La personne est devenue instrument dans un processus de production.

Cette situation tend cependant à évoluer dans un environnement mondialisé où l'on doit faire appel à l'utilisation optimale des ressources de tous ordres. En cela, aidé par les sciences managériales, on comprend plus profondément l'être humain et les conditions de son adhésion à des valeurs et à des objectifs. Ce faisant, par son engagement qui ne peut se faire que sur une base volontaire, il développe de nouveaux talents et dépasse des limites personnelles. D'une certaine façon, le travail devient plus humain en faisant davantage appel à ses potentialités. Les moyens de gestion sont plus affinés. Cependant, les contraintes du pouvoir hiérarchique et technocratique, selon l'idéologie de la rentabilité à court terme, dans un milieu hautement compétitif, constituent des obstacles à une évolution favorisant la réalisation de la personne au travail. Les travailleurs/ses demeurent des instruments dans de l'organisation du travail mais ils/elles sont « mieux utilisés/es ».

À toutes les époques, *l'homme a dû peiner à la sueur de son front* pour assurer sa subsistance.⁵⁰ Au fil des siècles, par son travail, il a transformé son habitat et ce faisant, il s'est transformé dans son être et dans ses relations sociales. Le contemporain a acquis une puissance insoupçonnable pour ses ancêtres. Dans un rapport de lutte contre la nature

⁵⁰ *Genèse* 3, 19.

pendant des siècles pour assurer sa survie, il constitue désormais une menace pour l'environnement naturel, au point de la blesser, peut-être de façon irrémédiable. Ce cheminement est le résultat cumulatif de siècles d'histoire durant lesquels, peu à peu, par son travail, l'humain a avancé, découvert et construit la cité humaine, comme nous la connaissons. Dans cette cité, le travail occupe une place centrale mais l'humain semble en avoir perdu la maîtrise.

Ce type d'organisation du travail comporte une part d'interrogations éthiques aux niveaux anthropologique, social, environnemental. Nous rappelant que l'entreprise constitue un lieu de collaboration humaine voué au mieux-être de la cité, quelle est sa responsabilité sociale en tant que *citoyen corporatif*? Quelles sont ses obligations par rapport à la pertinence et à la qualité de son produit ou service, dans une perspective de contribution à la collectivité? Quelle est sa part de responsabilité en regard du respect et de la dignité des personnes? La *professionnalisation*⁵¹ des relations interpersonnelles dans le contexte du travail, la légitimité de l'autorité dans une telle organisation⁵², l'espace laissé à la prise de décision chez les travailleurs/ses, personnes que le Créateur a voulues libres et responsables, posent question dans une perspective d'humanisation du travail. Le/la travailleur/se se retrouve comme étranger/ère à sa situation où il/elle doit se conformer aux directives corporatives. Cette situation est bien éloignée de l'organisation du travail fondée sur les besoins et les aspirations la personne, en vue de son mieux-être.

M.-D. Chenu, théologien, avait utilisé dès le milieu du XX^e siècle, l'expression « la civilisation du travail », tellement il était devenu un élément important dans la vie des personnes et dans l'organisation sociale. Déjà, il a condamné le sens donné au travail. « Mais nous résistons au “travaillisme”, selon lequel l'homme tout entier se définirait par sa fonction de producteur⁵³. » À la fin du XX^e siècle, dans un contexte de mondialisation de l'économie, cette culture est généralisée. La plupart des spécialistes de la question

⁵¹ Nous entendons par ce terme, l'encouragement sinon l'obligation de faire abstraction de ses sentiments, parfois de sa pensée pour demeurer “le parfait professionnel” pendant les heures de travail.

⁵² Quels sont les droits légitimes du propriétaire? ...de l'actionnaire ? ... du gestionnaire dans son rapport de contrôle d'éléments de la vie des autres?

⁵³ Marie-Dominique CHENU. *Pour une théologie du travail*, Coll. Livre de vie # 53, Paris, Éditions du Seuil, 1955, p. 63.

s'entendent pour parler de *crise du travail* dans un monde en crises, d'une crise globale ou de crise multidimensionnelle, tellement ce monde est en mutation profonde.

L'organisation du travail est en rupture avec les besoins et les aspirations des humains, cela à plusieurs niveaux, car les travailleurs/ses y sont d'abord considérés/es sous l'angle instrumental. Le taux élevé de maladies d'ordre psychologique causées par ce déséquilibre en est une manifestation.⁵⁴ Il semble que l'orientation adoptée par une organisation du travail inspirée de l'approche économiste et unidimensionnelle de Smith, amplifiée par le taylorisme, ajoutée à d'autres phénomènes sociaux modernes, provoque déséquilibre et domination. Un nouvel équilibre doit être recherché, tenant compte de l'ensemble des dimensions humaines. Un sens nouveau donné au travail, en relation avec ses besoins et ses aspirations profondes, motivé et justifié par le bien commun, s'avère nécessaire.

Nous vivons donc une époque charnière où l'organisation du travail et ses fondements font problème. L'humain a perdu la maîtrise de son travail, voie par laquelle s'est fait son développement au fil de son histoire. La mise en relation du travail avec les besoins humains apportera une signification porteuse de vie, davantage nécessaire dans ce contexte mondialisé. L'organisation du travail doit se centrer sur le développement intégral de la personne.

En considérant les obstacles énoncés précédemment, le défi apparaît immense pour construire une société plus humaine; la population devrait atteindre les huit milliards de personnes sur la planète dans un demi-siècle. Nourrir et faire vivre décemment et harmonieusement une telle population représente un défi qui ne peut être laissé à l'économie, aveugle aux besoins humains et sociaux. L'être humain contemporain semble momentanément dépassé par sa créature; il devra d'abord admettre son incapacité dans l'organisation actuelle pour reprendre éventuellement la maîtrise de ses institutions en y découvrant d'autres significations et en se donnant de nouveaux moyens⁵⁵.

⁵⁴ Richard PÉPIN. *Stress, bien-être et productivité au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental Inc., 1999, p. 19-30.

⁵⁵ GROUPE DE LISBONNE, *Op. Cit.* 1995, p. 142-175.

Il est devenu évident que le travail ne peut plus être considéré sur une base individuelle ni même sur la base d'une société, sans prendre en compte, de façon solidaire, l'ensemble des dimensions anthropologiques, spirituelles, sociales et culturelles, cela au niveau planétaire. « Selon nous, le " nouveau monde global " qui émerge de la mondialisation débouche sur la proposition suivante : l'avenir de chacun de nous se fabrique à l'échelle du monde. Le processus de mondialisation marque le début de la fin du système national en tant qu'alpha et oméga des activités et des stratégies planifiées par l'homme⁵⁶. » L'interdépendance des individus et des nations atteint un point culminant dans l'histoire humaine, dans le développement des peuples. « Pour être intégral, le développement doit se réaliser dans le cadre de la solidarité et de la liberté, sans jamais sacrifier l'un à l'autre sous aucun prétexte⁵⁷. » Comment l'humain peut-il reconquérir la maîtrise de son travail, de sa vie au travail? Comment le travail peut-il redevenir valeur humaine signifiante et vivifiante pour les contemporains/es ?

Dans un tel contexte de crise anthropologique, certains auteurs cherchent des voies alternatives. Plusieurs sont explorées, cela dans diverses directions, allant du rejet du travail comme valeur jusqu'à la mise en place de nouveaux systèmes économiques (ceci n'est pas nouveau). L'Église, s'affirmant « experte en humanité »⁵⁸ est porteuse d'un message particulier, unique sur cette question. De fait, il est un peu étonnant qu'elle soit pratiquement exclue du débat, autant du monde intellectuel que populaire, compte tenu du rôle important qu'elle a joué à l'aube de l'industrialisation.

Durant cette période importante de l'histoire moderne du travail, par la voix de Léon XIII, l'Église a relancé le travail sur une voie différente des nombreuses interventions en proposant *la dignité du travailleur* comme clé de l'organisation du travail. Plus récemment, Jean-Paul II, s'appuyant sur la Tradition de l'Église, propose une approche du travail *centrée sur la personne humaine* plutôt que sur l'économie, en vertu de son statut de

⁵⁶ *Ibid.*, p. 61.

⁵⁷ JEAN-PAUL II. *Sollicitudo rei socialis*, (*La question sociale*), Montréal, Éditions Paulines, 1988, par. 33, p. 68-69.

⁵⁸ *Ibid.*, par. 7, p. 12.

créature « à l'image de Dieu » et fin de la création. La *solidarité* planétaire est la vertu à valoriser pour l'ensemble des travailleurs/ses. Toute institution humaine (dont le travail) n'a de raison d'être que dans un rapport de service aux personnes⁵⁹.

Le deuxième chapitre aura comme objectif d'approfondir certains aspects du message de l'Église, en particulier la pensée de Jean-Paul II sur le travail, de manière à évaluer dans quelle mesure la *Doctrin sociale de l'Église* sur le travail constitue une réponse adéquate, pertinente à la crise actuelle du travail, dans un contexte pluraliste et mondialisé.

⁵⁹ « La personne humaine [...] est et doit être le principe, le sujet et la fin de toutes les institutions. » VATICAN II. « L'Église dans le monde de ce temps » VATICAN II. *Les seize documents conciliaires, Texte intégral*, Montréal & Paris, Fides, 1966, par. 25, p. 196.

Chapitre II

LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE

1. Introduction

À l'aube de l'industrialisation, les nouveaux problèmes touchant le travail ont interpellé l'Église catholique dans sa mission même d'évangélisation. Constatant l'exploitation des travailleurs et une grande pauvreté des familles, malgré un travail acharné, souvent dans des conditions indignes des personnes, elle a été amenée à s'intéresser d'une façon particulière à la question sociale dans un monde en profonde mutation. Les bouleversements des débuts de l'industrialisation ont donc constitué l'élément déclencheur des prises de position de l'Église en faveur de la personne au travail. Ce fut l'occasion de la publication de la première encyclique traitant de *la question ouvrière* : en 1891, le pape Léon XIII promulgua *Rerum novarum*. Cette encyclique a constitué le fondement de la Doctrine sociale de l'Église qui a, depuis, inspiré sa ligne de conduite concernant le travail humain.

Le monde du travail évoluant rapidement, plusieurs encycliques dites « sociales » ont, par la suite, été promulguées à partir du quarantième anniversaire de la parution de *Rerum Novarum*. L'ensemble constitue l'essentiel de la *Doctrine sociale de l'Église*.¹ Ainsi, régulièrement, l'Église porte un regard renouvelé, adapté à la situation des travailleurs/ses de ce temps, dans leur milieu de travail et sur leurs conditions de vie. « Le travail est l'un de ces aspects, un aspect permanent et fondamental, toujours actuel et exigeant constamment une attention renouvelée et un témoignage décidé. ²»

¹ Quelques encycliques portent sur divers aspects de la question sociale, notamment sur le travail, la légitimité de la propriété privée, l'économie, le rôle de l'État, le développement des peuples, sur la dignité de la personne, la justice et la paix entre les nations, *etc.*

² L.E., par. 1, p. 3.

Plusieurs intervenants sociaux, pour diverses raisons, suivent avec intérêt l'évolution du travail à cause de son importance majeure dans l'organisation de la société occidentale. Une telle attention portée au travail ne constitue donc pas l'apanage exclusif de l'Église. Cependant, son approche est unique et elle considère cet aspect relié à sa fonction prophétique et à sa mission d'évangélisation dans le monde. Prenant en compte les apports des sciences modernes, elle fonde toutefois son message sur les Écritures et sur la Tradition. Son approche est toujours confrontée à l'actualité; elle assure ainsi une continuité dans l'élaboration de sa pensée. Cela constitue essentiellement la spécificité de l'apport de l'Église dans ce domaine changeant que constitue le travail, particulièrement depuis l'industrialisation. En effet, dans la Doctrine sociale de l'Église, le travail est posé dans une perspective globale, unifiée avec les diverses dimensions de la vie; faisant appel aux sciences modernes, elle applique ses convictions de foi, intégrant le tout dans sa vision de la personne humaine.

1.1 La Doctrine sociale de l'Église sur le travail

La Doctrine sociale de l'Église est donc née de la volonté de remédier à des situations intolérables d'exploitation des travailleurs/ses, dans un contexte de vie bouleversé par l'industrialisation naissante. Les conditions imposées aux ouvriers par des formes inédites de travail allaient à l'encontre de la dignité humaine et, partant, du message évangélique. Quelques grands principes, enracinés dans l'anthropologie chrétienne, ont été dégagés progressivement, fournissant des critères de jugement et inspirant des lignes d'action cohérentes et en continuité avec les fondements de la Tradition ecclésiale.

Depuis l'avènement de l'industrialisation, la question sociale et celle du travail sont ainsi intimement imbriquées. Dans l'encyclique *Laborem exercens* promulguée en 1981, Jean-Paul II présente une analyse anthropologique d'inspiration chrétienne sur la problématique du travail dans la société contemporaine. Il estime « [...] que le travail humain est une clé, et probablement la clé essentielle, de toute la question sociale ³ ». Dix ans plus tard, soit en 1991, à l'occasion du centenaire de la promulgation de la première encycli-

³ L.E., par. 3, p. 9. Plusieurs auteurs s'accordent sur la centralité du travail dans la société contemporaine.

que sociale sur le travail, le même pape produit une nouvelle encyclique, *Centesimus annus*. En plus d'une relecture de *Rerum novarum* pour en faire ressortir les aspects de continuité; dans un deuxième temps, Jean-Paul II y aborde de nouveaux problèmes, reliés à l'ère moderne. Il raffine son analyse et il approfondit certains éléments abordés précédemment dans *Laborem exercens*. Entre temps, en 1987, il avait promulgué une encyclique sur la question du développement des peuples : *Sollicitudo Rei Socialis* (La question sociale). Celle-ci traite aussi plusieurs éléments en lien avec le travail mais sa visée est davantage de l'ordre de la justice entre les peuples.

1.2 Éléments de continuité

Sans en faire une liste exhaustive, nous soulignons quelques éléments qui sont toujours présents dans la Doctrine sociale de l'Église. La *dignité de la personne*, créée libre et « à l'image de Dieu », est affirmée depuis la première encyclique. La *destination universelle des biens* est un principe constant. Également, le *bien commun* prime sur le bien privé. Le *droit à la propriété privée* est toujours présent et mis en rapport avec le bien commun⁴. Le développement authentique de la personne est *intégral et solidaire*. Malgré les formes changeantes de l'économie, *le travail prime sur le capital* depuis Léon XIII. De même, depuis les débuts, l'Église réaffirme le droit pour les travailleurs/ses de se *regrouper en associations* pour favoriser la justice et la solidarité. Enfin, l'État a le devoir d'intervenir pour *protéger le faible*.

1.3 Objet et division de ce chapitre

L'objet du présent chapitre consiste essentiellement à comprendre et à approfondir *la Doctrine sociale de l'Église*, particulièrement à partir des encycliques de Jean-Paul II, pour éclairer la problématique actuelle du travail. Par son approche en profondeur, Jean-

⁴ Des prises de position fortes s'opposent à la collectivisation des terres agricoles dans la mise en place du communisme. Par ailleurs, la puissance de grandes corporations, propriétaires d'immenses moyens de production et qui, parfois, exploitent les personnes, demandent d'autres considérations.

Paul II, à l'aube d'une transformation majeure du travail au niveau mondial, pose un regard prophétique sur la question du travail humain. Dans ce parcours, nous devons nous rappeler que, pendant près d'un siècle, deux systèmes politico-économiques se sont opposés, polarisant les réflexions et les prises de position des documents du Magistère. Certaines notions, comme la propriété privée et le bien commun, d'une certaine manière, étaient très délicates sinon piégées. *Laborem exercens* a été promulguée quelques années avant l'implosion du "bloc communiste". Dans *Centesimus annus*, Jean-Paul II y fait, entre autres, l'analyse des raisons fondamentales de l'effondrement de ce système pour en tirer des leçons pour le monde. De ces deux encycliques sociales, à cause de la contemporanéité de l'analyse et du regard porté sur la réalité actuelle du travail, nous avons retenu surtout la première pour les fins de notre recherche.

Dans un premier temps, nous ferons un bref survol des orientations principales des deux encycliques mentionnées précédemment. Après cette première approche, nous ferons ressortir les aspects qui rejoignent davantage les objectifs de cette recherche, à savoir la pertinence de la pensée jean-paulinienne concernant le problème du travail aujourd'hui. Ensuite, compte tenu des multiples facettes de la question complexe et mouvante du travail, nous consulterons divers spécialistes pour vérifier la valeur théologique mais aussi pragmatique des affirmations de Jean-Paul II. Ces critiques aborderont, sous des angles différents et parfois très divergents, des questions soulevées par certaines positions de ces encycliques. Ces personnes-ressource, de formations variées, occupent des fonctions allant de professeurs d'université dans diverses disciplines à hauts fonctionnaires dans des organisations internationales.

2. Les grandes orientations des deux encycliques

2.1 *Laborem exercens* – (Par le travail humain)

Laborem exercens, un peu à la manière de *Rerum novarum* à son époque, réagit à la réalité changeante du travail dans le monde contemporain. Pour ce faire, Jean-Paul II réfère à l'histoire et pose le travail comme une caractéristique propre à l'être humain; cette spéci-

ficité l'a toujours distingué « [...] du reste des créatures dont l'activité, liée à la subsistance, ne peut être appelée travail⁵ ». En effet, au cours des siècles, l'homme et la femme ont amélioré et transformé leur habitat et leurs conditions de vie. La question du travail est donc majeure dans la vie humaine. Dans cette encyclique, l'auteur recadre la signification du travail en le situant à l'intérieur même du projet du Créateur. Il enrichit ainsi le travail d'une dimension métaphysique : l'être humain *créé à l'image et à la ressemblance de Dieu*, est « prédisposé par sa nature même⁶ » à entrer dans le projet de la création pour collaborer à son achèvement. De plus, l'humain étant un être aux aspirations infinies, il cherche à répondre à cette soif inhérente à sa nature; dans et par son activité, il tend à s'épanouir, à se réaliser. Selon Jean-Paul II, par son travail, l'être humain est ainsi appelé à se réaliser, à s'humaniser, c'est-à-dire à se développer intégralement. Ce faisant, par le travail, il contribuera à humaniser le monde, à « dominer la terre ». « En accomplissant ce mandat, l'homme, tout être humain, reflète l'action même du Créateur de l'univers⁷. »

2.1.1 Justification de l'intervention de Jean-Paul II sur la question du travail

Jean-Paul II ne déroge pas à la tradition de ses prédécesseurs; il justifie son intervention sur la question du travail. D'abord, les changements technologiques, économiques et politiques en cours « [...] n'auront pas moins d'influence sur le monde du travail et de la production que n'en eut la révolution industrielle du siècle dernier⁸ ». L'impact sur l'accès à l'emploi et sur les conditions de vie au travail et dans la société est de grande importance. De plus, puisque le travail constitue un aspect majeur de l'existence humaine, il exige d'être continuellement renouvelé. En effet, c'est un lieu important où, par son activité quotidienne, l'humain peut puiser sa dignité et collaborer au bien commun. Aussi, l'Église estime de son devoir et de sa compétence « [...] de contribuer pour sa part à orienter ces changements vers un authentique progrès de l'homme et de la société⁹ ».

⁵ L.E., p. 1-2.

⁶ *Ibid.*, p. 1.

⁷ *Ibid.*, par. 4, p. 12.

⁸ *Ibid.*, par. 1, p. 4.

⁹ *Ibid.*, par. 1, p. 5.

2.1.2 Le besoin d'une signification nouvelle du travail

La situation générale du monde, les nombreux développements technologiques, « [...] la prise de conscience toujours plus vive du caractère limité du patrimoine naturel et de son insupportable pollution [...]»¹⁰ et les malaises inhérents à l'organisation du travail contemporain exigent que « [...] l'on découvre les nouvelles significations du travail humain et que l'on formule aussi les nouvelles tâches qui, dans ce secteur, se présentent à tout homme, à la famille, aux nations particulières, à tout le genre humain, et enfin à l'Église elle-même¹¹ ». Le travail demeure une caractéristique humaine qui précède les dimensions économiques et politiques et qui se trouve au centre même de la question sociale. Jean-Paul II aborde donc cette problématique aux plans anthropologique et social, dans l'optique d'institutions au service de la dignité des personnes, selon le plan du Créateur.

Cette encyclique veut donc mettre en évidence « [...] le fait que le travail humain est une clé, et probablement la clé essentielle, de toute la question sociale, si nous essayons de la voir vraiment du point de vue du bien de l'homme¹² ». Si la solution d'une question toujours plus complexe « [...] doit être cherchée dans un effort pour rendre la vie humaine plus humaine, alors précisément la clé qu'est le travail humain acquiert une importance fondamentale et décisive¹³ ».

Jean-Paul II propose une signification nouvelle au travail humain. À la compréhension habituelle du travail qui se situe dans l'ordre de l'économique, il ouvre une perspective qui transcende la fin immédiate du travail, soit celle de « gagner son pain ». Au-delà de cette fonction première, par son travail, l'humain collabore au projet du Créateur en « humanisant » son habitat, en « dominant la terre ». Le fruit du travail, la matière transformée et la technique, constitue la dimension objective du travail. Mais il ajoute que, par et dans son travail, en contribuant à humaniser la terre, la personne au travail s'humanise elle-même. Le travail étant une caractéristique humaine, l'humain étant toujours le sujet

¹⁰ *Ibid.*, par. 1, p. 4.

¹¹ *Ibid.*, par. 2, p. 6.

¹² *Ibid.*, par. 3, p. 10.

¹³ *Ibid.*, par. 3, p. 10.

du travail depuis les origines, dans l'optique de la raison de la création voulue pour la personne, cette dimension « subjective » du travail devient la plus importante. Celle-ci prime même sur la dimension « objective », car le bonheur humain n'est pas d'abord relié aux biens matériels, mais davantage à la dimension spirituelle. L'avoir est un cadeau de Dieu et est valable dans la mesure où il favorise l'être.

C'est là une interprétation prophétique et originale des Écritures qui fonde le travail sur les dimensions anthropologique et spirituelle, rejoignant l'intégralité de la personne. Elle ouvre une voie nouvelle et inédite à la signification du travail aux plans individuel et social. En bref, le travail doit servir l'humain parce qu'il en est toujours « le sujet » et la fin.

2.1.3 Les fondements théologiques de l'encyclique

Laborem exercens s'appuie sur quelques versets de la *Genèse*, dans les récits de la création : « Dieu créa l'homme à son image, à l'image de Dieu il le créa, homme et femme il les créa. Dieu les bénit et leur dit : “Soyez féconds, multipliez, emplissez la terre et soumettez-la; dominez sur les poissons de la mer, les oiseaux du ciel et tous les animaux qui rampent sur la terre”.¹⁴ » Ce mandat confié à l'humain s'accomplira par le travail. Celui-ci prend, dès lors, une signification métaphysique, transcendante qui interpelle les hommes et les femmes au plus profond de leur nature, dans tout type d'activité qui contribue à la réalisation de la création. Jean-Paul II définit ainsi le travail : « [...] toute activité humaine qui peut et qui doit être reconnue comme travail parmi la richesse des activités dont l'homme est capable et auxquelles il est prédisposé par sa nature même, en vertu de son caractère humain¹⁵ ». Certaines activités peuvent donc n'avoir aucun rapport avec le domaine économique.

Les humains, créés libres, créatifs et responsables, à l'image de Dieu, ont pour mandat de rendre la création à son achèvement, selon le dessein du Créateur. L'être humain est ap-

¹⁴ *Genèse* 1, 27-28. *La Bible de Jérusalem*, Éditions Anne Sigier, 1979.

¹⁵ L.E., p. 1.

pelé à soumettre et à « dominer la terre »¹⁶. C'est la volonté de Dieu que, par leur travail, la femme et l'homme soient appelés à cette tâche, de façon responsable. Le travail étant une caractéristique exclusive de l'être humain, il est une personne, c'est-à-dire un « [...] sujet capable d'agir d'une manière programmée et rationnelle, capable de décider de lui-même et tendant à se réaliser lui-même¹⁷ ». Se réaliser comme personne humaine demande la participation de tout l'être, c'est-à-dire son corps, son âme et son esprit, faisant appel à ses potentialités manuelles, intellectuelles et spirituelles. En participant à l'œuvre du Créateur, la personne au travail vivra pleinement sa vocation, à la lumière de la spiritualité chrétienne dont Jean-Paul II explore quelques éléments. Voilà comment, librement et de façon responsable, toutes les personnes de bonne volonté, non seulement les catholiques, sont appelées à collaborer au projet du Créateur.

2.2 *Centesimus annus* (Le centième anniversaire de *Rerum novarum*)

Le pape, dans cette encyclique, tout en soulignant le centième anniversaire de *Rerum novarum*, entend rappeler la pertinence et la richesse pour le monde¹⁸ du message de Léon XIII, au moment où de grands changements « [...] engendrèrent une nouvelle conception de la société et de l'État¹⁹ ». Devant l'importance des changements qui bouleversent le travail et des nombreuses situations nouvelles, il propose une relecture des principaux éléments qui caractérisent cette première encyclique pour l'adapter au temps présent; de plus, il complète l'analyse du temps présent faite dans *Laborem exercens* en ajoutant « les choses nouvelles ». Pour mettre en évidence l'aspect de continuité et le souci constant de l'Église pour la question sociale, il prend en compte l'ensemble des messages de ses prédécesseurs qui ont formé la Doctrine sociale de l'Église, sans omettre les documents conciliaires de Vatican II.

¹⁶ Pour Jean-Paul II, ce terme signifie le monde visible dans lequel l'humain habite; cela comprend également la nature, toutes les ressources naturelles, le règne végétal et animal; l'industrie qui transforme les produits de l'agriculture, les ressources minières et chimiques sont des instruments qui permette de "dominer la terre". L.E., par. 4-5, p. 12-17.

¹⁷ *Ibid.*, par. 6, p. 17.

¹⁸ L'auteur insiste sur le fait que cette encyclique, en plus de contribuer à changer la compréhension du travail à une époque cruciale, a servi à « faire beaucoup de bien et répandre beaucoup de lumière dans l'Église et dans le monde ». C.A., par. 2, p. 6.

¹⁹ *Ibid.*, par. 4, p. 9.

2.2.1 Les « choses nouvelles »

Une partie de cette encyclique analyse l'effondrement de l'économie socialiste de l'empire soviétique pour y tirer quelques leçons dans ce qui touche le travail²⁰. En outre, *Centesimus annus* énonce ou rappelle certains grands principes et nuance, en particulier, le droit à la propriété²¹ qui prend des formes nouvelles dans le monde post-industriel. Le droit à la propriété privée n'est pas un droit absolu et il demeure soumis au principe de la destination universelle des biens. Par ailleurs, au-delà des titres de propriété privée, dans le processus même de production, se pose la problématique de la propriété des savoirs et des droits d'invention.

Avec réalisme, Jean-Paul II recadre l'orientation de l'évolution touchant la propriété privée dans le monde du travail. « Si, autrefois, le facteur décisif de la production était la *terre*, et si, plus tard, c'était le *capital*, compris comme l'ensemble des machines et des instruments de production, aujourd'hui le facteur décisif est de plus en plus *l'homme lui-même*²². » C'est en effet possible, comme jamais auparavant pour la personne humaine, grâce à la science et à la technologie, de connaître les besoins des autres et d'en organiser la satisfaction, de façon solidaire et responsable. Il traite également du problème d'un accès équitable au *libre marché*, dans une perspective de valorisation des ressources humaines et de partage équitable des ressources naturelles. Tous ces éléments ont des effets sur les conditions de travail, d'une part, et sur le bien-être de la société, selon le principe de la distribution universelle des biens, d'autre part.

²⁰ « L'erreur fondamentale du "socialisme" est de caractère anthropologique. En effet, il [le communisme] considère l'individu comme un simple élément, une molécule de l'organisme social, de sorte que le bien de chacun est tout entier subordonné au fonctionnement du mécanisme économique et social. » C.A., par 13, p. 26.

²¹ Avec l'effondrement du système communiste, la tension existant entre les notions de propriété des deux systèmes disparaît et les mots semblent moins piégés dans ce nouveau contexte pour aborder la question de la propriété privée.

²² *Ibid.*, par. 32, p. 59.

2.2.2 L'importance d'une structure sociale équilibrée

Jean-Paul II rappelle l'importance et le rôle des institutions qui structurent la vie sociale, afin d'assurer un partage équilibré des pouvoirs dans le rapport au travail : celui de l'État, celui des entreprises²³ et celui des syndicats pour l'ensemble du processus de production dans le capitalisme libéral et le libre marché.

Le rôle de l'État est d'assurer, dans une perspective de la dignité du travailleur/se, un cadre juridique qui favorise l'application des droits humains et une certaine équité dans le partage des biens et des services, lesquels sont destinés à tous et toutes. Les niveaux de salaires doivent donc être proportionnés aux coûts de subsistance des travailleurs/ses et de leur famille. Les personnes plus démunies et marginalisées doivent être protégées contre l'exploitation. « Il faut garantir le respect d'horaires “humains” pour le travail et le repos, ainsi que le droit d'exprimer sa personnalité sur les lieux de travail²⁴. » De plus, l'État est appelé à respecter le *principe de subsidiarité*, en n'intervenant pas « [...] dans la vie interne d'une société d'un ordre inférieur, en lui enlevant ses compétences, mais [il] doit plutôt la soutenir en cas de nécessité²⁵ ». Enfin, l'État est appelé à protéger la culture, comprise comme « personnalité » du peuple.

Le rôle des syndicats consiste à solidariser les travailleurs/ses en contribuant à l'effort commun pour corriger les situations d'injustice, évitant cependant toute forme d'égoïsme collectif. Le syndicat ne lutte pas contre le patronat ; il s'engage pour les personnes au travail. Il favorise le processus d'auto-organisation et il se préoccupe de l'établissement et du maintien de conditions qui permettront un contexte de stabilité et de sécurité.

²³ Jean-Paul II ne précise pas le rôle de l'entreprise dans la société; sans doute conscient de son pouvoir économique très grand, il insiste davantage sur le rôle de l'État et des syndicats pour assurer la dignité des travailleurs/ses, la justice et la solidarité de même qu'un juste équilibre des pouvoirs.

²⁴ *Ibid.*, par. 15, p. 30.

²⁵ *Ibid.*, par. 48, p. 89.

3. Une approche anthropologique du travail

3.1 La place du travail humain

Le message du pape Jean-Paul II s'adresse à tous les hommes et à toutes les femmes, pas seulement aux catholiques. Dans *Centesimus annus*, il s'adresse nommément à toutes les personnes *de bonne volonté*. Il rappelle l'importance fondamentale de la dignité humaine pour cet aspect majeur de la vie que constitue le travail dans les sociétés occidentales contemporaines. De fait, dans l'ensemble des encycliques sociales, devant les graves problèmes reliés au travail, il pose la personne au centre de l'organisation du travail. De plus, il reconnaît le travail comme une clé importante de toute la question sociale.

Selon Jean-Paul II, le grandiose effort de l'humanité, au cours de son histoire, pour améliorer ses conditions de vie correspond au dessein du Créateur. « L'homme créé à l'image de Dieu, en effet, a reçu la mission de soumettre la terre et tout ce qu'elle contient, de gouverner le cosmos en sainteté et justice et, en reconnaissant Dieu comme Créateur de toutes choses, de lui référer son être ainsi que l'univers : en sorte que, tout étant soumis à l'homme, le nom même de Dieu soit glorifié par toute la terre²⁶. » Le travail est donc porteur d'une signification profonde pour tous les humains, mais particulièrement pour les chrétiens/nes. Il rejoint chaque individu dans sa vocation personnelle, en termes de réalisation de soi et de contribution au bien commun. Et il faut situer cette compréhension dans un ensemble plus vaste, jusqu'au plan international, en vue de l'enrichissement global de la grande famille des nations.

3.2 La dignité de la personne

Depuis *Rerum novarum*, la dignité humaine est rappelée dans les encycliques. La dignité du travail trouve ainsi sa source dans la dignité de la personne qui l'accomplit, peu importe sa fonction dans la hiérarchie de l'organisation. La dignité de la personne découle

²⁶ L.E., par. 25, p. 81.

de ce qu'elle est créée à *l'image de Dieu*. « Les sources de la dignité du travail doivent être cherchées surtout, non pas dans sa dimension objective mais dans sa dimension subjective²⁷. » Selon cette vision, « [...] le premier fondement de la valeur du travail est l'homme lui-même, son sujet. [...] Bien qu'il soit vrai que l'homme est destiné et est appelé au travail, le travail est avant tout "pour l'homme" et non l'homme "pour le travail"²⁸. » Cette affirmation comporte un volet éthique de première importance quant à la nature du travail et à son rapport à la personne dans l'organisation économique et sociale. Conséquemment, le travail, caractéristique humaine, ne saurait être considéré comme une sorte de marchandise ou d'instrument au service de l'économie. Il en est le sujet et la fin.

Une telle relation au travail, réductrice de la personne, a déjà été expérimentée au début de l'industrialisation. En effet, selon une certaine idée, alors acceptée par divers groupes, l'ouvrier vendait sa force de travail au « [...] possesseur du capital, c'est-à-dire le propriétaire de l'ensemble des instruments de travail et des moyens qui rendent possible la production²⁹ ». À la suite des conflits qui ont émergé d'une telle conception, ce genre de formulation a fait place à d'autres manières plus humaines de comprendre l'apport humain dans l'industrie. Mais, rappelle Jean-Paul II, « [...] le danger de traiter le travail comme une "marchandise *sui generis*" [...] existe toujours, lorsque la manière d'aborder les problèmes économiques est caractérisée par les principes de "l'économisme" matérialiste³⁰. » En accordant toute l'importance à la dimension objective du travail, la dimension subjective devient aléatoire. L'ordre des valeurs risque alors d'être inversé. « L'erreur du capitalisme primitif peut se répéter partout où l'homme est en quelque sorte traité de la même façon que l'ensemble des moyens matériels de production, comme un instrument et non selon la vraie dignité de son travail, c'est-à-dire comme sujet et auteur, et par là même comme véritable but de tout le processus de production³¹. » La personne a donc priorité sur le processus de production et sur l'organisation économique.

²⁷ *Ibid.*, par. 6, p. 19.

²⁸ *Ibid.*, par. 6, p. 20.

²⁹ *Ibid.*, par. 7, p. 21.

³⁰ *Ibid.*, par. 7, p. 21-22.

³¹ *Ibid.*, par. 7, p. 22-23.

3.3 La priorité du travail sur le capital

Dans l'optique de Jean-Paul II, non seulement la personne prime sur l'institution mais il accorde la priorité du travail sur *le capital*. Il en constitue un principe clair qu'il développe ainsi : « [...] le travail est toujours une cause efficiente première tandis que le capital, comme *ensemble des moyens de production*, demeure seulement un instrument ou la cause instrumentale. Ce principe est une vérité évidente qui ressort de toute l'expérience historique de l'homme³² ». Il explique cette « vérité » par le fait que les ressources ont été données par le Créateur à tous et à toutes, mais elles ne peuvent servir aux humains que par le travail. Ces ressources ne sont pas créées par les humains mais elles constituent un don du Créateur. L'humain les découvre, puis il les transforme. Chaque personne a donc le droit de participer à l'effort de transformation, au travail. Ainsi, au commencement, avant le travail, il y a le don de la création à tous et toutes. Le même processus s'applique à toutes les phases de la transformation, avec la conscience que l'ensemble de l'œuvre de la production économique provient du travail des humains. Le capital est donc le fruit du travail des hommes et des femmes actuels et des générations précédentes. Voilà comment le travail prime sur le capital.

Jean-Paul II définit « le capital » comme « un ensemble de moyens et de choses » élaboré progressivement par les humains, grâce à leur intelligence, à leur expérience et à leur travail. Le capital est ainsi lié au travail, inséparablement. Cet ensemble de moyens est le fruit du patrimoine historique du travail humain. Le capital est donc nécessairement secondaire au travail dans la hiérarchie des valeurs. Il en est le fruit et il appartient au patrimoine universel. La technique moderne, toujours plus perfectionnée, doit être considérée comme une part du patrimoine accumulé au cours des siècles.

Comme autre conséquence, « [...] on ne saurait en aucune manière opposer le travail au capital, ni le capital au travail, et moins encore les hommes concrets, désignés par ces concepts³³ ». Le primat de l'humain par rapport aux choses est incontournable pour

³² L.E., par. 12, p. 38.

³³ *Ibid.*, par. 13, p. 42.

l'auteur de ces encycliques. L'aspect subjectif du travail humain dans tout le processus de production ne saurait permettre l'antinomie *travail-capital*; au contraire, il y a complémentarité dans le processus de production entre le travail humain et le capital compris comme un ensemble de choses et d'instruments, au service du sujet humain. En somme, selon cette conception, la personne au travail hérite d'un double patrimoine : une part des ressources naturelles destinées à tous et à toutes, pur don du Créateur, et une part de ce que d'autres ont déjà élaboré à partir de ces ressources, la technique. En conclusion, dans la pensée de Jean-Paul II, il est inconcevable de produire du chômage au nom du capital.

3.3.1 L'erreur de l'économisme

Le capital est constitué d'un ensemble de choses et d'instruments qui conditionnent grandement le travail et la vie des humains. Il est cependant inacceptable, sur une échelle de valeurs, de placer la personne en position de dépendance par rapport au capital. Selon Jean-Paul II, une « [...] *rupture de cette vision cohérente*, dans laquelle est strictement sauvegardé le principe du primat de la personne sur les choses, *s'est réalisée dans la pensée humaine*, parfois après une longue période de préparation dans la vie pratique³⁴ ». Le travail a été séparé et opposé au capital dans une vision étroite, unidimensionnelle, c'est-à-dire exclusivement dans sa finalité économique. Jean-Paul II qualifie ce fait comme « l'erreur du matérialisme » ou de « l'économisme ».

Une telle erreur a des conséquences appréciables dans le rapport du travail et de la justice. En effet, les travailleurs/ses sont des personnes constituées de plusieurs dimensions de vie. Elles ont des besoins propres. Une juste rémunération tient compte de l'ensemble de ces besoins³⁵ et constitue ainsi un droit d'ordre naturel. « Dans le contexte actuel, il n'y a pas de manière plus importante de réaliser la justice dans les rapports entre les tra-

³⁴ *Ibid.*, par. 13, p. 43-44.

³⁵ Au chapitre trois, nous verrons que depuis les débuts de l'industrialisation, l'organisation du travail a été fondée sur l'accroissement de la productivité. Or, la technologie moderne permet une productivité immense dont les travailleurs/ses doivent bénéficier. La notion de justice de la Doctrine sociale de l'Église prime ainsi sur les contraintes économiques "inventées" pour favoriser certains groupes.

vailleurs et les employeurs que la rémunération du travail³⁶. » Un juste salaire devient ainsi un lieu de vérification de la justice dans l'ensemble du système socio-économique. C'est par ce moyen que la personne au travail, le père et la mère de famille, peuvent accéder concrètement aux biens et à la possibilité d'une juste participation à la vie sociale.

Comme plusieurs de ses prédécesseurs, Jean-Paul II, considère la destination universelle des biens comme un droit de première instance. « La mise en œuvre des droits du travailleur ne peut cependant pas être condamnée à constituer seulement une conséquence des systèmes économiques [...] »³⁷. Ainsi, les travailleurs/ses ont droit au travail, clé de leur participation aux biens et services et aussi à la vie sociale. Dans cette optique, le chômage est toujours un mal, affirme Jean-Paul II. L'État, qu'il nomme *l'employeur indirect* à cause de son rôle, doit agir contre le chômage. C'est donc à l'État en particulier, qu'incombe une grande part de ce devoir, mais il ne peut agir unilatéralement. Il doit faire écho au caractère subjectif du travail et son rôle en sera surtout un de coordination et de soutien, en appliquant le principe de subsidiarité.

3.3.2 Bien commun et droit de propriété

Le droit à la propriété privée ne peut pas être exclu de la catégorie du capital. Conséquemment, il ne peut pas être considéré comme un droit absolu. De plus, il est soumis à la distribution universelle des biens. D'une part, le capital relève du patrimoine universel, notamment en ce qui concerne la propriété de processus de production et, d'autre part, le bien commun a la primauté le bien individuel. Cette problématique est d'autant plus complexe que de nouvelles formes de propriété sont apparues dans la société postmoderne et celles-ci ont des impacts sociaux importants. Ainsi, la propriété intellectuelle et technologique et l'accès à l'information font appel à des considérations complexes d'ordre éthique dans leur rapport au bien commun, d'une part, et au respect des droits d'auteurs et des brevets, d'autre part.

³⁶ L.E., par. 19, p. 64-65.

3.4 La double dimension du travail

Jean-Paul II, constatant l'importance de la déviation du sens du travail dans une perspective anthropologique, croit nécessaire « [...] une réorganisation et un réaménagement des structures de l'économie, comme aussi de la distribution du travail³⁸ ». Le travail ne saurait être soumis à l'économie, cela pour plusieurs raisons. S'en prenant à la hiérarchie des valeurs dans l'organisation socio-économique, il innove³⁹ au niveau du contenu de la Doctrine sociale de l'Église en proposant une conception nouvelle du travail qui tient compte de la réalisation de la personne en tant qu'être multidimensionnel, appelé à se réaliser, à s'épanouir. Par ailleurs, le fruit du travail se comprend comme une contribution au progrès social, culturel et moral. Le travail revêt donc une double dimension, le tout orienté sur le développement de la personne et de la société.

La dimension *subjective* du travail voit le travailleur, la travailleuse comme personne, corps et esprit, en tant que sujet et fin du travail. Se réaliser davantage dans et par son activité, devenir plus soi-même correspond au dessein de Dieu pour chacun/e. La personne doit être le centre⁴⁰ de l'organisation du travail. Dans sa dignité d'enfant de Dieu, elle ne doit pas devenir un instrument anonyme dans un processus de production. Dans une autre optique, au plan objectif, la personne étant appelée à « dominer la terre », selon l'interprétation théologique de Jean-Paul II, le système de production sera conçu pour assister les travailleurs/ses dans leur activité laborieuse. Jean-Paul II insiste sur le fait que le travail est fait pour l'humain et non l'inverse.

Une telle signification du travail humain bouleverse cependant l'organisation actuelle du travail, appelant une éthique du travail et de l'entreprise qui assure la dignité de la personne dans le rapport au travail et un renversement de certaines pratiques. Cette représentation se doit d'être approfondie pour en saisir davantage la signification pour une appli-

³⁷ *Ibid.*, par. 17, p. 59.

³⁸ *Ibid.*, par. 1, p. 4.

³⁹ « [Je] le fais selon l'orientation de l'Évangile, afin de tirer du patrimoine de l'Évangile du vieux et du neuf » *Ibid.*, par. 2, p. 5.

⁴⁰ Dans l'article « Job Design in the Perspective of *Laborem exercens* », Sœur Helen Alford relate une expérience de conception et d'organisation d'emplois centrée sur le travailleur/se. Le principe de subsidiarité

cation dans l'organisation contemporaine du travail. Au chapitre trois, nous verrons comment les sciences managériales avancent dans cette direction.

3.4.1 La dimension objective du travail

Tout au long de l'histoire, l'humain a progressivement adapté son habitat pour rendre plus humaine la vie, pour son mieux-être. « [...] La domination de l'homme sur la terre se réalise par le travail et dans le travail⁴¹ ». Jean-Paul II l'explique ainsi : au cours de son histoire, l'humain a dominé la terre en y tirant sa nourriture. Il l'a dominée davantage en cultivant la terre puis en domestiquant et en élevant des animaux. Progressivement, il a commencé à transformer la matière et les produits de la terre pour répondre à ses besoins. Cela s'est fait par le travail. Aujourd'hui, le/la travailleur/se, par son effort, combine l'industrie et les richesses de la terre (ressources naturelles), permettant de nombreux avantages aux humains. « [...] La fatigue des mains et des muscles est soulagée par l'emploi de machines et de mécanismes toujours plus perfectionnés⁴² ». L'apparition de nouvelles technologies qui permettent l'usage d'instruments toujours plus performants comme l'informatique, la bureautique et la télématique, facilitent et transforment le travail humain. Dans un contexte où le haut niveau de production est effectivement rendu possible par la machine, même si c'est la machine qui produit, l'apport humain ne consiste pas qu'à en assurer le fonctionnement.

Pour entrer correctement dans cette problématique, il faut se rappeler le rapport de la personne en tant que sujet et fin du travail. Cela constitue « [...] un point de départ pour repenser d'une manière nouvelle le problème du travail humain⁴³ ». L'angle par lequel cette réflexion doit être abordée se situe dans l'interaction du sujet du travail, *la personne humaine* et l'objet du travail, *la machine*. En effet, la pensée, le génie et l'expertise des humains ont permis l'invention, la mise en marche, le maintien et le perfectionnement de cette alliée dans le projet de domination de la terre. L'humain, toujours sujet du travail,

peut se concrétiser dans cette organisation montée par petites cellules. La machine et autres instruments constituent des aides et soutiennent les personnes dans la charge de travail de chaque cellule.

⁴¹ L.E., par. 5, p. 13.

⁴² *Ibid.*, par. 5, p. 14.

demeure celui qui doit assurer la maîtrise des instruments que sont les moyens de production. La modernité porte donc le questionnement éthique du rapport humain au travail. Le progrès économique a été permis par la machine, mais la personne est à l'origine de ce progrès et, à toutes les étapes, elle en demeure le fondement.

Ainsi, selon la dimension objective du travail, la technique est un instrument pour faciliter le travail humain ; c'est une alliée du travailleur/se qui multiplie son effort et qui peut aussi améliorer la qualité du produit transformé. Cette situation contient donc nombre « [...] *d'éléments et de tensions à caractère éthique et même éthico-social*⁴⁴ ». Cependant, le sujet du travail demeure la personne. Le sujet ne saurait être confondu avec l'objet du travail. Le primat de la personne se fonde sur sa nature d'enfant de Dieu.

3.4.2 La dimension subjective du travail

La dimension subjective du travail constitue un apport majeur de l'encyclique *Laborem exercens* à la réflexion théologique portant sur le travail. Le pape, constatant les changements importants qui surviennent dans l'organisation du travail, rappelle que « ces changements ne sont pas le résultat de déterminismes et que l'humain demeure le vrai protagoniste de cette phase complexe du changement que nous vivons⁴⁵ ». La personne humaine peut et doit trouver une manière créative de promouvoir la croissance de la personne, de la famille, de la société, de l'humanité entière. Cela se fera par le travail, aussi longtemps que l'humain existera.

Par le travail (voir la définition donnée précédemment, au paragraphe 2.1.3), l'homme et la femme se réalisent et découvrent leur vocation unique. La nature absolument originale du travail humain se manifeste par son activité créatrice spécifique. « Contrairement aux autres êtres vivants, l'homme a des besoins infinis parce que son être et sa vocation sont

⁴³ *Ibid.*, par. 5, p. 15.

⁴⁴ *Ibid.*, par. 5, p. 16.

⁴⁵ Discours d'introduction à un colloque organisé par *Justice et Paix* en 2001. PONTIFICAL COUNCIL FOR JUSTICE AND PEACE. *Work as Key to the Social Question. The Great Social and Economic Transformations and the Subjective Dimension of Work*, Vatican City, Libreria Editrice Vaticana, 2002, p. 9.

définis en référence au transcendant. À partir de ses besoins, il entreprend l'aventure de transformer la réalité par son travail selon une impulsion dynamique qui va toujours au-delà des résultats escomptés⁴⁶.» La soumission de l'humain à quelque institution serait contraire au projet du Créateur. Par la créativité, le travailleur et la travailleuse sont appelés à poursuivre ce projet et, ce faisant, à s'élever toujours davantage.

3.5 Le principe de subsidiarité⁴⁷

En vue du développement authentique d'une culture du travail qui favorise la personne, l'employeur et l'État sont appelés à faire en sorte que les travailleurs/ses puissent « [...] participer d'une façon pleinement humaine à la vie de l'entreprise⁴⁸ ». La personne, créée à l'image de Dieu, pourra participer le plus pleinement dans la mesure où elle peut se développer et mettre ses talents au service du travail. Naturellement, la personne tend à l'autonomie, à la liberté et à une participation active et responsable dans la mesure où le contexte le permet. L'application du « [...] *principe de subsidiarité*, en créant les conditions favorables au libre exercice de l'activité économique, [...] conduit à une offre abondante de possibilités de travail et de sources de richesse⁴⁹ ». Les multiples talents et potentialités pourront ainsi être exercés pour le bénéfice de la personne et de l'entreprise.

En considérant le travail humain comme un instrument au service de la production et donc au service du *capital*, la personne humaine est réduite dans sa dignité de sujet et dans ses possibilités de croissance par la participation limitée. Dans le capitalisme primitif, le pouvoir était exercé par une minorité et cela a conduit à des conflits de travail importants parce que l'on n'attendait du travailleur que sa force de travail. « Cet état de choses était favorisé par le système socio-politique libéral qui, selon ses principes économiques, renforçait et assurait l'initiative économique des seuls possesseurs de capitaux,

⁴⁶ *Ibid.*, p. 10.

⁴⁷ Le principe de subsidiarité est défini ainsi : « Une société d'ordre supérieur ne doit pas intervenir dans la vie interne d'une société d'un ordre inférieur, en lui enlevant ses compétences, mais elle doit plutôt la soutenir en cas de nécessité ». JEAN-PAUL II. *Centesimus annus*, Montréal, Éditions Paulines, 1991, p. 89.

⁴⁸ C.A., par. 15, p.31.

⁴⁹ *Ibid.*, par. 15, p.31.

mais ne se préoccupait pas suffisamment des droits du travailleur, en affirmant que le travail humain est seulement un instrument de production⁵⁰.»

L'accès à l'instruction étant élargi, dans plusieurs pays, se sont développées des formes nouvelles de participation à la gestion du travail et même au contrôle de la productivité des entreprises. Des injustices contraignant la réalisation des personnes ont ainsi été éliminées. La personne ne peut être considérée uniquement par sa seule force de travail. Selon Jean-Paul II, elle doit participer autant que possible à la bonne gestion de l'entreprise.

3.6 Le travail, la famille et la société

Selon la Doctrine sociale de l'Église, la famille constitue le noyau fondamental de la société. Aussi, fonder une famille est une vocation naturelle pour les humains. « Le travail est le fondement sur lequel s'édifie la vie familiale. [...] Le travail et l'ardeur au travail conditionnent aussi tout le processus d'éducation dans la famille, précisément pour la raison que chacun "devient homme", entre autres, par le travail et que ce fait de devenir homme exprime justement le but principal de tout le processus éducatif⁵¹.» L'apport du travail est donc double, permettant à la fois d'assurer la subsistance de la famille et l'éducation de ses membres, chacun/e dans sa situation. La famille devient ainsi la première école de vie. La famille se situe dans un ensemble social plus grand; elle est un lieu culturel de partage de valeurs, de croissance et d'appartenance. De plus, par son travail, l'individu contribue au bien commun « [...] en se rendant compte ainsi que, par ce moyen, le travail sert à multiplier le patrimoine de toute la famille humaine⁵².»

Une responsabilité importante de l'État, mais aussi des syndicats et des employeurs, sera de repenser, dans un dialogue honnête, ses intérêts, ses structures, la nature et les sortes d'activités pour entrer dans une telle vision. Les scientifiques, hommes et femmes de culture, sont aussi appelés à contribuer d'une manière spécifique à l'étude de ces vastes et

⁵⁰ L.E., par. 8, p. 25.

⁵¹ *Ibid.*, par. 10, p. 31.

⁵² *Ibid.*, par. 10, p. 33.

complexes problèmes pour orienter, dans la bonne direction, le développement de la grande famille humaine. Cependant, pour établir un tel dialogue, chaque interlocuteur devra s'ouvrir honnêtement à une conception du bien commun, une dimension qui dépasse ses intérêts uniques et pose autrement la personne dans l'organisation du travail et dans la société.

4. Critique et approfondissement de la pensée de Jean-Paul II

La profondeur du contenu des encycliques sociales réclame une réflexion sérieuse pour comprendre ces enseignements mais plus encore pour rendre possible leur intégration à la pensée contemporaine sur le travail, conscients de la réalité pluraliste du monde contemporain. Plusieurs auteurs et spécialistes, au moment de la promulgation des deux encycliques, chacune en son temps, en ont fait des critiques plutôt élogieuses et positives. Ces auteurs se sont penchés sur divers aspects des questions soulevées dans ces encycliques. *Laborem exercens*, en particulier, a soulevé beaucoup de réactions par l'originalité de son message⁵³. Se fondant sur la Tradition de l'Église, notamment sur certains textes du Concile Vatican II, et sur les sciences humaines modernes, Jean-Paul II recourt également à des références bibliques pour appuyer théologiquement une nouvelle signification qu'il donne au travail. En effet, l'argumentation d'ordre théologique et de préoccupation pastorale propose de nouvelles bases au travail humain, dans une culture matérialiste et économe, faisant en sorte que certains rejettent *a priori* les propositions contenues. Dans le présent chapitre, nous nous limiterons à quelques-unes des réactions touchant de plus près à notre propos, à savoir la pertinence des orientations proposées par Jean-Paul II, comme réponse à long terme à la crise actuelle du travail.

Dans un premier temps, nous examinerons les fondements théologiques de *Laborem exercens* pour apprécier l'argumentation qui en découle. Puis, nous consulterons quelques

⁵³ Nous voulons noter que des *symposiums*, sessions d'études et colloques à différents niveaux ont été organisés à la suite de la sortie de *Laborem exercens*, en plus d'un certain nombre d'ouvrages. Pour les fins de notre recherche, nous en avons retenu deux : le premier organisé sous les auspices de l'université *Notre Dame* aux États-Unis en 1982 (la thématique : la créativité) et le second par la Commission pontificale Justice et Paix en 2001, vingtième anniversaire de L.E. (thématique : la dimension subjective du travail).

experts/es de certaines questions qui font davantage problème dans l'organisation actuelle du travail. En effet, dans une société où le travail est clairement devenu un instrument au service de l'économie, une marchandise sur le marché des ressources humaines et que la participation à ce marché constitue pour le/la travailleur/se, la seule manière digne de subvenir à ses besoins de divers niveaux, la proposition de Jean-Paul II d'associer le travail au projet d'achèvement de la création, constitue une révolution dans sa signification⁵⁴. Dans cette partie, nous nous attarderons donc à cet aspect du travail, à un moment où l'absence de signification aux plans anthropologique et spirituel constitue une cause importante à la crise du travail que nous traversons.

Ensuite, nous aborderons une réalité qui s'avère un obstacle majeur à une organisation différente du travail, soit la question financière. Jean-Paul II développe, tout au long de la troisième partie de *Laborem exercens*, cet aspect qu'il nomme « le conflit entre le travail et le capital⁵⁵ ». Dans *Centesimus annus*, il l'aborde à nouveau avec la question de la propriété privée qui prend des formes nouvelles. Cet élément majeur du processus de production est devenu très complexe dans la société postindustrielle; il ne peut pas être traité de manière superficielle. Selon certains critiques, des nuances doivent être apportées dans cette analyse que fait la Doctrine sociale de l'Église. Nous aborderons donc « l'antinomie entre le capital et le travail » dans cette partie de notre réflexion. Liée à la dimension subjective du travail, nous consulterons quelques critiques concernant *la créativité* dans le travail, comme particularité exclusive des humains « créés à l'image de Dieu » et le rapport du sujet humain avec le travail dans une perspective de collaboration à l'achèvement de la création. Enfin, nous nous pencherons sur la question du respect de l'environnement et des ressources naturelles, selon les dernières encycliques de Jean-Paul II. À une époque où la santé écologique de la planète est menacée par des impératifs économiques qui conditionnent le travail, cette facette ne pas être évitée.

⁵⁴ Nous ne pouvons pas ignorer l'impact sur le monde qu'ont eu Augustin, Thomas d'Aquin, Luther et Calvin pour qui, chacun à leur manière, ont proposé une signification métaphysique de leur pensée sur le travail. Peut-être, y aurait-il des parallèles intéressants à faire entre ces interventions et le contexte social et culturel de chaque époque, de façon à comprendre le surgissement de nouvelles significations.

⁵⁵ L.E., p. 34.

4.1 Les fondements théologiques

La Tradition, la Doctrine sociale et la compréhension qu'a l'Église de sa mission constituent les premiers fondements des encycliques promulguées par Jean-Paul II sur le travail. Cependant, *Laborem exercens* propose un nouvel argumentaire d'ordre théologique pour soutenir la signification nouvelle qu'il donne au travail et ainsi poser l'être humain au centre de son organisation, dans la société contemporaine. Selon certains critiques, la limite la plus importante attribuée à *Laborem exercens* se situe au plan théologique, dans la pauvreté des références bibliques. Explicitement, Jean-Paul II réfère aux versets 26-28 du premier livre de la *Genèse*, donc dans l'Ancien Testament, pour fonder cette immense réflexion. À la fin de l'encyclique, en proposant les bases d'une spiritualité du travail, il l'éclaire en associant le travail à l'œuvre de la rédemption, faisant ainsi référence au Nouveau Testament.

4.1.1 L'interprétation de Stanley Hauerwas⁵⁶

Selon Hauerwas, il y a des questions graves concernant l'ensemble de *Laborem exercens*, au point de remettre en cause ce moyen que sont les encycliques par lesquelles les papes s'adressent au monde, compte tenu de la diversité des cultures et la multiplicité des conditions de vie. Il base son argumentation principalement sur deux faits : selon lui, l'analyse théologique est insuffisante et, conséquemment, cela résulte en une théorie sociale et économique qui déforme la nature et la signification du travail parce que, pour la plupart des personnes, elles doivent assurer leur subsistance par le travail. Deuxièmement, il s'interroge sur le choix des références bibliques qui auraient pu être plus appropriées et plus explicites.

⁵⁶ Professeur en théologie à l'Université *Notre Dame*, S. Hauerwas est un éthicien préoccupé par les questions de méthodologie en éthique. Stanley HAUERWAS. « A Critique of a Remarkably Bad Idea », dans Oliver F. WILLIAMS et John W. HOUCK. *Co-Creation and Capitalism, John Paul II's Laborem Exercens*, Lanham, New York, London, University Press of America, 1983, p.42- 58.

Stanley Hauerwas s'en prend particulièrement aux notions de « domination de la terre » et de « co-crédation »⁵⁷ présentées dans *Laborem exercens*. Selon lui, Jean-Paul II met un accent trop fort sur la question de « domination », un accent qui dépasse l'interprétation biblique. À partir d'une citation du théologien Gerhard Von Rad, il rappelle que l'humain est représentant de Dieu sur la terre. Or, un représentant ne partage pas l'activité du Créateur mais il la reflète et elle est déjà réalisée⁵⁸. La tâche des humains n'est pas de dominer mais de consentir à l'ordre établi par le Créateur et de le maintenir. Hauerwas y voit le danger de renverser le rapport de l'humain au Créateur. Par ailleurs, pour lui, la façon dont Jean-Paul II interprète les versets de *Genèse* n'est pas fidèle au texte. « Il n'en fait pas une interprétation qui tient compte du contexte historique ou du cadre général de la *Genèse* et du *Pentateuque*⁵⁹. » Une telle approche ne peut pas être portée par quelques versets aussi courts et généraux.

4.1.2 L'interprétation de David Hollenbach, S.J.⁶⁰

La position de Hollenbach diverge grandement de la précédente. Selon lui, *Laborem exercens* apporte sens et valeur à notre compréhension du travail, à partir de la théologie de la création, prise dans sa globalité, c'est-à-dire que le sens de ces versets, pour être compris convenablement, doit être intégré à un ensemble biblique beaucoup plus large. Il établit, entre l'activité du Créateur et celle de l'humain, un lien semblable à celui que nous pouvons faire entre le sabbat et les jours de la semaine. Cependant, dire que l'humain collabore à l'activité divine comporte un risque d'arrogance; c'est, à tout le moins, audacieux. Référant à Karl Barth, l'auteur du concept du « Dieu tout-autre », il ajoute que celui-ci accepterait que l'homme puisse participer à l'activité de Dieu mais certainement pas qu'il devienne « co-crédateur ». Il est cependant possible de comprendre le travail humain comme soutien à l'activité créatrice de Dieu.

⁵⁷ Remarquer que Jean-Paul II n'utilise jamais lui-même cette expression; il parlera plutôt de collaboration au projet du Créateur, d'achèvement de la création. Ce terme est issu d'un *symposium* portant sur la créativité au travail, dans le cadre d'une étude de *Laborem exercens*.

⁵⁸ *Op. cit.*, p. 45-46.

⁵⁹ *Ibid.*, p.45.

⁶⁰ Professeur associé à «Theological Ethics» à «Weston School of Theology», Cambridge. Il a participé récemment à un colloque «Bread for the World Education Fund».

Toujours selon Hollenbach, Jean-Paul II, dans son élaboration théologique du travail, fait implicitement appel à l'ensemble des textes contenus dans *Genèse* 1-11. En effet, ces livres représentent un ensemble illustrant la complexité de la situation humaine et ne peuvent pas être séparés⁶¹. Par ailleurs, le pape fait aussi appel à la Tradition, aux Écritures et aux sciences modernes pour élaborer une théologie anthropologique du travail. En plus de ce que les sciences peuvent nous apprendre, Jean-Paul II recourt à des sources bibliques plus larges de *l'Ancien et du Nouveau Testament* pour supporter l'ensemble de l'encyclique qu'il présente comme « [...] une conviction de l'intelligence [qui] acquiert aussi le caractère d'une conviction de foi⁶² ». Il exprime ainsi, dans la tradition vivante de la foi chrétienne, la signification et la valeur du travail humain. Pour établir le lien entre le travail humain et l'activité créatrice de Dieu, poursuit Hollenbach, Jean-Paul II concentre le fondement théologique de son discours sur trois versets qui apparaissent particulièrement significatifs : *Genèse* 1, 26-28⁶³. De plus, parmi plusieurs options possibles, le pape a choisi, sans en exclure aucune, celle de « dominer la terre », selon la vocation humaine. Toute forme de travail humain⁶⁴ constitue donc une activité pour mettre la nature au service de l'homme.

Un ensemble qui propose deux visions complémentaires

Poursuivant sa pensée, Hollenbach rappelle que la façon de relater les récits de la création, comme pour tous les récits, est conditionnée par la culture et par les événements du moment où ils sont écrits. L'ensemble exprime non seulement les potentialités humaines

⁶¹ Hollenbach convient que la seule référence à trois versets des récits de la création soulève une question d'exégèse critique dans *Laborem exercens*. Cependant, ils doivent être considérés comme un tout. David HOLLENBACH. « Human Work and the Story of Creation : Theology and Ethics in *Laborem exercens* », *Op. cit.*, p. 65.

⁶² L.E., par. 4, p. 10.

⁶³ Nous devons aussi noter que le souci principal de Jean-Paul II est de présenter, dans un texte de longueur calculée, une vision nouvelle du travail. La puissance de la technologie (réponse humaine à une aspiration infinie posée par Dieu dans le cœur des hommes) demande une révision du paradigme de la cosmologie. L'humain menace désormais la nature par la puissance de la technique, mais « survient une confusion, ou même, une inversion de l'ordre établi [...]. Il est lui-même traité comme un instrument de production ». (L.E., par 7, p. 22) Une signification nouvelle et forte s'impose pour rétablir la hiérarchie des valeurs.

⁶⁴ Cet auteur fait ici référence à la définition du travail que fournit Jean-Paul II dans cette encyclique.

créées radicalement bonnes, mais aussi les limites et les épreuves auxquelles les humains sont assujettis, et cela, dans toutes leurs ambiguïtés.

Il fait deux observations pour illustrer la relation entre le travail humain et l'activité créatrice de Dieu. Un premier message sous-jacent à ces récits est de faire ressortir le mauvais usage de la liberté humaine et de sa capacité d'intendance, conséquence du péché. La deuxième observation porte sur l'origine du péché. L'auteur établit un parallèle entre la distorsion de la relation entre la créature et le Créateur, avec la distorsion des relations personnelles et la communauté humaine. Hollenbach conclut à un besoin d'équilibre entre les potentialités humaines et les limites, équilibre que l'on retrouve dans l'ensemble des onze premiers chapitres de la *Genèse*, formée de textes provenant de deux écoles, yahviste et sacerdotale. On ne saurait tenter une interprétation monolithique de la perspective biblique.

La vision de l'école yahviste sur les origines cosmiques et humaines est beaucoup moins optimiste quant à l'habileté de la race humaine de parvenir à une intégration harmonieuse des divers éléments sociaux, économiques et religieux que celle qu'on retrouve dans le récit de l'école sacerdotale. La tour de Babel est un bon exemple où l'humain n'a pas su reconnaître ses limites. Comment comprendre le travail humain et l'action créatrice de Dieu en réponse à notre situation culturelle et économique contemporaine? Dans la sélection de textes bibliques, nous sommes libres de choisir l'approche sacerdotale ou yahviste. Une théologie du travail adéquate ne peut toutefois ignorer aucune de ces perspectives. Elle a besoin des deux approches : une profonde sensibilité du potentiel humain à être "co-créateurs" avec Dieu et une évaluation réaliste des conflits et des oppressions que la liberté humaine génère effectivement. Sans la première, il n'y a pas d'espace à l'espérance; sans la seconde, on ne pourra pas élaborer une éthique applicable à l'histoire humaine.

Selon Hollenbach, *Laborem exercens* « présente un cas fort pour une éthique qui cherche à promouvoir la coopération, la collaboration, la solidarité et l'harmonie entre toutes les

personnes concernées par le processus du travail⁶⁵». L'emphasis est mise sur la créativité du travail humain et sur la capacité de collaboration des personnes. Nous pouvons cependant nous demander si, au plan de l'éthique, *Laborem exercens* est adéquate dans les situations où la collaboration, la solidarité et la coopération sont invraisemblables ou impossibles. Jean-Paul II a, de toute évidence, sous-estimé les éléments conflictuels de la *Genèse* dans sa réflexion. L'encyclique tient compte du besoin de lutter pour le/la travailleur/se et le droit à un juste salaire. Une analyse plus approfondie de possibilités pratiques d'une telle collaboration est requise pour rejoindre les aspects ontologiques et éthiques.

Pour conclure, David Hollenbach croit qu'en faisant appel aux deux sources bibliques de *Genèse*, une théologie réaliste du travail et de la créativité humaine prendrait en compte les deux pôles que la liberté rend possibles, l'un étant la potentialité de co-crédation et l'autre, l'expérience historique des conflits et des limites humaines.

4.2 Un sens chrétien du travail

Laborem exercens s'inscrit dans la même ligne que les encycliques précédentes sur le travail quant aux principes appliqués, mais elle propose un enrichissement à la compréhension du sens du travail humain en le mettant en lien avec la création. Pour cela, Jean-Paul II précise la valeur et la dignité de la personne comme enfant de Dieu, créé à son image et à sa ressemblance. Il éclaire le travail à la lumière de la Croix et de la Résurrection.

4.2.1 Commentaire de O. F. Williams⁶⁶

Avec *Rerum novarum*, remarque Williams, « Léon XIII a établi des normes politiques et légales selon lesquelles seraient évaluées les institutions et les corporations, à savoir comment elles feraient effectivement la promotion et la protection de la dignité humaine.

⁶⁵ *Op.cit.*, p.74.

⁶⁶ Oliver F. Williams est professeur adjoint en administration à l'université *Notre Dame*. Il a fait son doctorat en théologie à l'université Vanderbilt. Oliver F. WILLIAMS et John W. HOUCK. *Co-Creation and*

Jean-Paul II, dans *Laborem exercens*, fait écho à cette encyclique en affirmant que “le travail est fait pour la personne et non la personne pour le travail”. Il propose une vision du travail inhérente au plan divin de la création⁶⁷.»

L’humain, par son travail, peut contribuer à l’avènement du Royaume. La vocation chrétienne dépasse donc le souci du salut unique de son âme. Les croyants/es sont appelés/es à travailler au salut de la création par l’établissement d’un ordre social plus juste, plus fidèle aux valeurs évangéliques. Ainsi, la mission de l’Église d’aujourd’hui, dans ce domaine, consiste à enseigner aux adeptes de la foi chrétienne, le sens d’une collaboration consciente et responsable au grand projet d’une création à achever, selon le plan du Créateur. « Selon *Laborem exercens*, dans l’optique du travail humain au service du projet du Créateur, l’enseignement social de l’Église accepte l’économie de marché dans la mesure où elle tient compte du bien commun⁶⁸. »

4.2.2 Commentaire de Anton Stres⁶⁹

A. Stres, évêque auxiliaire en Slovanie, appuie cette proposition de Jean-Paul II à l’effet de rehausser le sens du travail car, en soi, le travail n’a aucun sens. Il faut lui en donner un. Par le travail, l’humain transforme le monde et le travail transforme la personne qui l’accomplit. Puisque le travail n’a aucune signification en soi, sa signification doit être trouvée dans la personne qui s’y engage. La façon dont l’humain s’engage dans ses activités et dans son travail détermine son être profond. Ainsi, tout ce qu’il fait porte conséquence en lui. Cela est lié à l’essence même du sujet comme personne. Ce que le pape appelle « la dimension subjective du travail » est donc lié à la dignité de la personne.

Capitalism, John Paul II's Laborem Exercens, Lanham, New York, London, University Press of America, 1983, p.74.

⁶⁷ *Ibid.*, p.3.

⁶⁸ Traduction libre. *Ibid.*, p.8.

⁶⁹ Anton STRES. « *Laborem exercens* and Human Work », PONTIFICAL COUNCIL FOR JUSTICE AND PEACE. *Work as Key to the Social Question. The Great Social and Economic Transformations and the Subjective Dimension of Work*, Vatican City, Libreria Editrice Vaticana, 2002, p. 23-30.

Par ailleurs, le travail n'est pas non plus une fin en soi. Un résultat est attendu du travail. Voilà pourquoi la signification du travail relève de l'ordre du moyen et non de la fin. Cela étant dit, le travail comporte une fonction d'humanisation. En effet, par le travail, en transformant la nature, la personne introduit des transformations en elle. En modifiant les objets naturels et culturels, nous pouvons dire qu'elle humanise la nature et modifie la culture, d'où un autre facteur de transformation individuelle et collective par son activité laborieuse. Cela répond à l'ordre biblique de soumettre et « dominer la terre ».

4.2.3 Commentaire de Jean Bethke Elshtain⁷⁰

J. B. Elshtain, professeure en sciences sociales et politiques de l'université de Chicago, aborde autrement la question de la signification du travail. Elle rappelle que selon la vision de Jean-Paul II, le travail et ses significations ne peuvent pas être séparées des préoccupations anthropologiques de la dignité voulue par Dieu pour les personnes. *Laborem exercens* partage la pensée de la Doctrine sociale traditionnelle de l'Église à l'effet que les hommes et les femmes sont appelés à être frères et sœurs et non des ennemis. Tous et toutes ont droit à un partage équitable des richesses. Les diverses nations sont des communautés qui doivent essayer de coopérer au bien commun de la grande famille humaine.

En conséquence, il y a nécessité de collaboration entre les nations. Chacune ne peut pas vivre isolée. Cela contraste avec les approches occidentales basées sur Machiavel, Marx et Hobbes, explique l'auteure. « Il est temps de faire connaître le trésor caché de la Doctrine sociale de l'Église catholique et ce que l'enseignement offre comme réflexion et moyens pour faire face aux problèmes modernes de la société de consommation⁷¹. » Jean-Paul II démontre la robustesse de la Doctrine sociale de l'Église et offre de la matière à réflexion pour aborder plusieurs problèmes des sociétés modernes.

Selon cette auteure, le pape désire une approche respectant le sujet humain, une approche non réductionniste de la personne. Plusieurs théories actuelles sont réductionnistes et ne

⁷⁰ Jean Bethke ELSHTAIN. « Catholic Social Teaching and the Meaning of Work », *Ibid.*, p. 31-38.

⁷¹ *Ibid.*, p. 31.

tiennent pas compte du sujet du travail. Le regard de l'économiste contemporain va dans le sens de la maximisation utilitaire des tâches, ce qui conduit à des contradictions humaines aberrantes. Par exemple, au lieu de tenter de comprendre le sujet humain, nous vivons le paradoxe de développer des techniques de reproduction de l'humain pendant que la personne n'est pas respectée dans l'organisation du travail. Rappelant que l'être humain ne peut se réduire à la somme de ses réactions et comportements, le travail devrait être, pour le sujet humain, un lieu d'expression de sa personnalité. Il s'ensuit donc que « la valeur première du travail ne peut pas être évaluée simplement en termes économiques mais par le fait que "le sujet qui l'accomplit est une personne"⁷² ». L'approche du travail doit conséquemment être anthropologique, l'économie étant réductrice du sujet qu'est la personne.

4.3 Le conflit entre le travail et le capital

Ce que Jean-Paul II nomme « le conflit entre le travail et le capital » constitue, sans aucun doute, la raison principale de la non-réception de ses messages par le monde des affaires. En effet, une telle conception du travail inverse la position de la personne au travail par rapport à celle du capital. Selon *Laborem exercens*, la personne est posée au centre de l'organisation du travail alors que le capital passe au niveau d'instrument. En plus, le capital étant un ensemble d'instruments et de choses résultant de l'accumulation des connaissances et des expériences actuelles et des générations précédentes, le capital relève du patrimoine universel. Il serait donc illégitime qu'il soit récupéré par un petit groupe; pire encore, qu'il s'en serve pour dominer d'autres personnes.

Dans un monde où les lois économiques capitalistes sont presque comprises comme *lois naturelles*, donc immuables, l'opposition est grande et le langage même devient piégé. Les définitions du capital selon Jean-Paul II et selon le vocabulaire de l'économie sont séparées par un large fossé. C'est une question de compréhension du monde et de la hiérarchie conséquente des valeurs. Dans un monde complexe et pluriel, fait de nuances,

⁷² *Ibid.*, p. 33.

l'importance d'une éthique fondée sur des valeurs solides et universelles devient prioritaire.

4.3.1 Commentaire de Edmond Malinvaud⁷³

Dans ce contexte, Malinvaud, dans un but éthique de régulation financière, plaide la nécessité pour l'Église de faire appel à des gens compétents qui connaissent bien les opérations financières de l'économie moderne pour discerner les abus et les iniquités engendrés par le système économique. Selon lui, le défi est grand parce que les diverses composantes sont complexes et en mutation rapide. L'enseignement de l'Église ne tient pas compte suffisamment de cette complexité. Référant à « la priorité du travail sur le capital » de *Laborem exercens*, par deux exemples, Edmond Malinvaud fait la démonstration de l'ambiguïté, voire de l'impossibilité d'une telle affirmation dans l'économie moderne.

L'auteur, dans son premier exemple, apporte le cas d'un contrat pour un prêt dont les deux partenaires doivent bénéficier. L'emprunteur pourra éventuellement en tirer profit à partir de l'exploitation de ses affaires et le prêteur jouira d'un retour sur l'argent prêté. Ce faisant, le prêteur consent à un certain niveau de risque : plusieurs facteurs d'inconnu, l'habileté et la compétence du gestionnaires, son honnêteté, *etc.* Une part de confiance doit donc faire partie de l'entente. Il y a, de part et d'autre, prise et partage de risques. Quel serait le juste contrat ? Comment justifier la primauté du travailleur sur le capital ? Le deuxième exemple porte sur les contrats d'assurance : ce type de contrat réfère à la capacité de prévoir et de partager les risques : les probabilités, les incertitudes, les risques connus, les risques inconnus et les comportements humains. Quels seraient les critères selon la priorité de *Laborem exercens* ? Malinvaud veut ainsi illustrer la complexité de l'application pratique de la primauté de la personne sur le capital dans des projets de financement complexes. L'auteur conclut en rappelant qu'il ne serait pas si difficile pour l'Église catholique de tirer avantage des acquis de la science économique en en connais-

⁷³ Edmond MALINVAUD – « A Gap In The Social Doctrine of the Church Regarding the Priority of Labour over Capital : The Proper Role of Finance », *Ibid.*, p. 129-146.

sant mieux les limites. L'intention de l'auteur n'est pas de remettre en cause les principes de base de la Doctrine sociale de l'Église mais bien de l'affiner.

De toute évidence, il y a malentendu quant à la compréhension qu'a Malinvaud de la primauté de la personne. La vision de Jean-Paul II dépasse l'éthique dans les affaires; elle rejoint le sens même du travail et les valeurs qui en fondent l'organisation. Elle ne remet pas en cause les qualités de bon gestionnaire et les vertus de prudence et d'honnêteté. Ce commentaire de Malinvaud illustre bien, nous semble-t-il, les difficultés liées à une approche différente et au langage d'une culture économiste, comportant des valeurs basées sur la dignité et la centralité de la personne. La Doctrine sociale de l'Église propose un renversement des valeurs économistes et matérialistes.

4.3.2 Commentaire de Michael Novak⁷⁴

Dans cette critique de *Laborem exercens*, M. Novak, théologien dont une partie importante de l'œuvre a été de faire l'apologie du *système capitaliste démocratique* tel que connu aux États-Unis jusque vers les années 1960, remarque la justesse de la vision de Jean-Paul II sur le travail. Il note que celle-ci ressemble « [...] remarquablement à la vision "américaine" dans son approche de la nature et de la destinée de l'humain, du rôle du capital et du travail, de la propriété privée et de la communauté⁷⁵ ».

Il souligne quelques éléments riches de *Laborem exercens*, notamment la dimension subjective du travailleur et la priorité du travail sur le capital. Cependant, selon Novak, la définition du capital est trop étroite quand Jean-Paul II définit le concept de capital comme une simple collection de choses et d'instruments pour s'approprier et transformer les ressources matérielles. « Cela exclut les personnes dont les investissements dans la découverte et la transformation des ressources naturelles et les moyens de production servent à

⁷⁴ Michael Novak est président expert à l'*American Enterprise Institute*, Washington, D.C. Il a été un conseiller de campagnes politiques nationales et chef de délégation des États-Unis à la Commission des droits humains à Genève. Michael NOVAK. *Creation theology*. Oliver F. WILLIAMS et John W. HOUCK. *Co-Creation and Capitalism, John Paul II's Laborem Exercens*, Lanham, New York, London, University Press of America, 1983, p. 22-25.

beaucoup plus que l'usage égoïste de biens matériels luxueux comme ce qui a caractérisé la richesse des aristocrates de la plupart des cultures la plupart du temps⁷⁶.» Cette idée du partage des richesses et la conscience des besoins pour l'ensemble de la population et ceux des générations futures est constante, commente Novak, d'où l'importance de la recherche et du développement et donc de la créativité dans le travail. D'ailleurs, dans *Centesimus annus*, les questions d'innovation, de propriété des droits et des connaissances, sont abordées dans la perspective du bien commun.

4.4 La propriété privée

De toutes les époques, la propriété privée constitue un droit pour tous et toutes dans la Doctrine sociale de l'Église. Par ailleurs, comme le rappelle Jean-Paul II, la propriété des biens n'est pas un droit absolu; il est subordonné à la destination universelle des biens. Le but est d'assurer à chacun/ne un niveau d'autonomie personnelle dans le cadre de la liberté humaine. Par ailleurs, ce qui fonde le principe de la destination des biens est la gratuité de l'acte de Dieu.

À l'époque contemporaine, nous devons comprendre autrement la propriété de la terre qui, historiquement, assurait à chaque famille la capacité de répondre à ses besoins. Aujourd'hui, d'autres moyens remplissent cette fonction. Le travail est de cet ordre. « Plus que jamais aujourd'hui, travailler, c'est travailler avec les autres et travailler pour les autres : c'est faire quelque chose pour quelqu'un⁷⁷.» Par ailleurs, la production de richesses immatérielles constitue un secteur de plus en plus important de l'activité du travail. Survient alors la question de la propriété de la connaissance, de la technologie, de la pharmacologie, *etc.* ; de ces considérations, se posent les questions éthiques de la propriété des savoirs dans ces secteurs, dans une perspective de destination universelle des biens et de la capacité de répondre aux besoins des personnes.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 17-18.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 23.

⁷⁷ C.A. par. 31, p. 57.

4.5 Le travail et la créativité

Dans le contexte contemporain du travail, une dimension longtemps ignorée dans l'organisation du travail émerge de plus en plus. Jean-Paul II aborde cette question de la créativité. Selon *Laborem exercens*, l'être humain est « créé à l'image de Dieu » et est ainsi porteur d'un potentiel créatif. De plus, il est appelé à se réaliser dans et par le travail. Devant les nouveaux problèmes qui se posent, la personne est appelée à innover, à trouver de nouveaux moyens pour les résoudre.

Or, dans le monde moderne du travail, plusieurs malaises comme la diminution de la productivité, les conflits patrons-employés, l'absentéisme (souvent dû à la maladie) et d'autres indicateurs démontrent le besoin d'aller au-delà de la pratique actuelle. L'organisation des tâches, basée en priorité sur la productivité, est souvent réductrice de la personne. Les fonctions des employés/es, autant celles des cadres que celles des non-cadres, sont ainsi appelées à changer dans l'organisation moderne du travail⁷⁸ pour favoriser un meilleur usage des diverses potentialités humaines, notamment la créativité, propre à la personne. Une orientation nouvelle s'impose, considérant que la structure en place porte une immense capacité de créativité mais qu'elle en limite l'application. En effet, le capitalisme, en tant que système, et les grandes entreprises, comme lieux opérationnels, rassemblent une puissante concentration de travailleurs/ses offrant une immense *prédisposition* à la créativité. Déjà, un grand nombre de spécialistes, grâce au savoir et à la technologie, transforment le monde par le travail, dans une activité ingénieuse et créative. Cette faculté peut être étendue à un plus grand nombre de personnes au travail, porteuses de créativité.

Le potentiel créatif humain est reconnu par plusieurs auteurs. Selon Novak, le *capitalisme démocratique* constitue un instrument économique qui rend possible l'exercice du pouvoir d'innovation confié par Dieu aux humains. Encore selon Novak, Jean-Paul II a su mettre en lumière le rôle crucial de la vocation humaine de « dominer la terre » par ses

⁷⁸ David HERRERA, (dans « *Laborem exercens*, "Traditional" Organizations and the Democratic Mondragon Model », WORK AS KEY TO THE SOCIAL QUESTION, p. 236-237, démontre les difficultés rencontrées dans les organisations à but lucratif quand les lieux de décisions sont concentrés et la participation des employés trop limitée.

découvertes et son invention. Il nous invite à continuer mais aussi « [...] à changer pour faire mieux et à rendre plus juste ce qui a été auparavant⁷⁹ ». En participant à cette facette du Créateur, les personnes répondent à leur vocation d'humaniser la terre.

4.6 La dimension écologique du travail

L'expression « soumettez et dominez la terre », à une époque où la nature est malmenée, n'est pas très bien reçue par plusieurs écologistes et autres adeptes de la protection de l'environnement qui blâment cette attitude anthropocentriste. Des études exégétiques approfondies ont cependant relevé cette accusation; elles interprètent cette expression biblique comme une responsabilité des humains, comme un devoir *d'intendance* envers la nature et non comme la permission d'une exploitation abusive des ressources naturelles. Selon une certaine approche de la théologie de la création développée au cours des dernières décennies⁸⁰, l'être humain est appelé à intervenir de façon responsable dans la création pour rendre le monde plus humain. Cependant, il n'en est pas le maître absolu; il en sera redevable devant le Créateur.

Dans les deux encycliques étudiées, Jean-Paul II⁸¹, mis à part quelques références au caractère limité des ressources naturelles et à la pollution, aborde cependant très peu la question écologique. Hollenbach explique cette omission dans *Laborem exercens* par la volonté de Jean-Paul II de mettre l'accent sur l'humain comme sujet du travail. L'interprétation de l'*imago Dei* exprimée dans la dimension subjective du travail constitue l'apport théologique majeur de cette encyclique sur la valorisation du travail humain, dans une perspective de prise en charge responsable de la création.

⁷⁹ *Op. cit.*, p. 18.

⁸⁰ Plusieurs auteurs ont abordé théologiquement la question de la relation des humains à la nature, la question écologique, notamment J. MOLTSMANN. *Dieu dans la création. Traité écologique de la création*, Paris, cerf, 1988. La thématique de l'*intendance* a aussi intéressé plusieurs auteurs qui voient davantage une relation responsable d'intendance dans le rapport à la nature.

⁸¹ Jean-Paul II est bien au fait de la question écologique et il ne la sous-estime pas. Durant son pontificat, il a publié au moins 132 communiqués touchant cette problématique. Voir Jean-Guy VAILLANCOURT. (*Les prises de position du Vatican sur les questions d'environnement*), *Social Compass* 44(3) 1997, p. 321-331.

Par ailleurs, à quelques endroits dans ces encycliques, Jean-Paul II apporte certains indices plus ou moins explicites d'une attitude respectueuse et responsable dans les relations à la nature. Il parlera des ressources naturelles en termes de « [...] leur utilisation correcte dans le processus de production [...] »⁸². En développant une spiritualité du travail, il définit la mission des humains selon le dessein de Dieu, soit « [...] de gouverner le cosmos en sainteté et justice et, en reconnaissant Dieu comme Créateur de toutes choses⁸³ ». Cela inclut évidemment la notion de respect de la nature parce qu'elle est une créature de Dieu. Et ailleurs, il ajoute : « Plus grandit le pouvoir de l'homme, plus s'élargit le champ de ses responsabilités, personnelles et communautaires⁸⁴ ». Finalement, à partir du fondement même de l'encyclique, l'humain « créé à l'image de Dieu », si, dans sa liberté d'enfant de Dieu, il est fidèle à la volonté du Créateur, participant à l'œuvre de la création, la personne croyante en respecte nécessairement les limites, à la mesure de sa conscience de la situation.

La dimension écologique du travail est donc implicitement intégrée dans la pensée de Jean-Paul II. L'humain est appelé à « dominer la terre », de façon responsable. Cela constitue le sens, l'orientation du travail humain et son devoir de respecter la nature. Dans l'encyclique « La question sociale », il rappelle notre devoir de protéger la nature, de tenir compte du caractère limité des ressources naturelles, d'éviter la contamination de l'environnement. Il rappelle que nous sommes soumis à des obligations morales qui ne peuvent faire abstraction des « [...] considérations relatives à l'usage des éléments de la nature, au renouvellement des ressources et aux conséquences d'une industrialisation désordonnée⁸⁵ ».

⁸² L.E., par. 12, p. 39.

⁸³ *Ibid.*, p. 81.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 83.

⁸⁵ JEAN-PAUL II. *Sollicitudo rei socialis*, Montréal, Éditions Paulines, 1988, par. 34, p. 71.

5. Conclusion

Laborem exercens traite de façon prophétique la question du travail dans un monde en profonde transformation, à l'aube d'un développement sans précédent de la technologie et de l'expansion de l'économie et des marchés sur le plan international. À une situation de travail en crise, il propose un sens, une signification nouvelle au travail qui transcende les aspects économiques et les obstacles qui en perturbent l'organisation harmonieuse pour l'intégrer, en tant qu'activité fondamentale, dans le dessein de Dieu pour la création. Le travail peut ainsi devenir une voie de réalisation de la personne et de salut pour la création. Dans cette représentation, l'homme et la femme ont pour mission de collaborer à l'achèvement de la création.

À une époque où l'hégémonie de l'économie assujettit et instrumentalise les travailleurs/ses, la conception du travail, selon Jean-Paul II, établit la personne humaine comme axe central, parce qu'elle est créée à l'image de Dieu. À une réalité réductrice de la personne, il oppose une approche redonnant à l'être humain, dans son intégralité, toute sa dignité. Chaque personne est sujet dans son rapport au travail, lequel constitue un facteur-clé dans la construction d'un monde plus humain. Quant à l'économie, peu importent ses caractéristiques, elle s'avère une simple création humaine, un instrument, en vue d'assister l'être humain dans la gestion des échanges et des affaires. À ce titre, l'économie ne peut qu'être au service de la personne. L'économie est donc un instrument qui permet à l'être humain, par son travail, d'assurer la maîtrise de la création pour entrer dans le dessein du Créateur.

Par une autre voie, Jean-Paul II confirme ce que la Doctrine sociale avait déjà affirmé depuis plus d'un siècle. La dignité humaine est fondamentale dans toute l'organisation sociale. La personne humaine « [...] est et doit être le principe, le sujet et la fin de toutes les institutions⁸⁶ ». Le travail, une caractéristique propre aux humains, tire ainsi sa dignité de

⁸⁶ « L'Église dans le monde de ce temps », VATICAN II, Les seize documents conciliaires, Texte intégral, Fides, Montréal & Paris, p. 196.

celle de la personne. Elle ne saurait pas être abaissée au niveau de l'instrument dans l'organisation du travail.

En somme, les personnes, par leur activité, transforment le monde pour le rendre plus conforme à leurs besoins et à leurs aspirations. En l'humanisant, elles s'humanisent personnellement et communautairement. Par leur travail, elles entrent ainsi dans le projet d'achèvement de la création selon le dessein du Créateur. Voilà le parcours proposé par *Laborem exercens*. *Centesimus annus* récapitule l'ensemble de la Doctrine sociale et se situe dans une continuité directe avec les encycliques précédentes en ajoutant une lecture des considérations nouvelles dans le monde du travail qui se complexifie. Jean-Paul II y traite plus explicitement des droits de propriété en relation avec les connaissances nouvelles et les droits d'invention, notamment, accordant ainsi plus d'importance aux innovations et à la créativité, dans une perspective de justice et d'équité. Le droit de propriété est toutefois soumis à la destination universelle des biens; les rôles respectifs de l'État, de l'entreprise et des syndicats se complètent dans le même but, le bien commun; l'État se préoccupe particulièrement de la protection des plus faibles. *Centesimus annus* traite ainsi de la question des structures sociales qui n'ont de raison d'être que celle du service de l'être humain dans une vision individuelle et sociale.

La pensée sociale de Jean-Paul II sur le travail constitue un ensemble de documents prophétiques très riches et porteurs de voies à explorer et à développer. Plusieurs auteurs s'y sont affairés mais dans l'entreprise privée, on ne semble pas encore prêt à y donner suite sérieusement, les enjeux étant majeurs. La difficulté la plus importante est certainement le recentrement de l'organisation du travail sur la personne plutôt que sur l'économie. Cela est perçu comme une menace pour la richesse et le pouvoir. L'économisme et le matérialisme prévalent; une conscience plus large de la signification du travail doit prendre place et être partagée par une plus grande partie de la population avant de passer à de tels changements.

Nous nous rappelons que les réactions n'avaient pas été tellement empressées après la promulgation de *Rerum novarum*; plusieurs décennies ont été nécessaires pour recevoir et

appliquer la vision et les propositions contenues. Au départ, elles semblaient irrecevables. Il appert que la proposition *de Laborem exercens* sur le travail, dans les conditions actuelles, puisse difficilement être accueillie, d'autant plus que l'Église, en tant qu'institution a perdu beaucoup de son influence dans le contexte sécularisé et pluraliste que connaît l'Occident.

S'adressant aux catholiques, sa perspective n'en demeure pas moins universelle. Mais les crises vécues sont globales et des valeurs nouvelles doivent faire surface pour que ce message puisse être reçu. D'autres pas devront être faits. Selon Jean-Paul II, le travail doit contribuer au progrès réel de l'humanité, de la grande famille humaine et « [...] surtout à l'élévation constante, culturelle et morale ⁸⁷ ». Pour sortir le travail de la crise, il faut donc lui redonner du sens, une signification qui oriente et motive les croyants/es, en devenant plus conscients/es de participer à l'œuvre du Créateur. La définition du travail de Jean-Paul II est très large, incluant « [...] toute activité humaine qui peut et qui doit être reconnue comme travail parmi la richesse des activités dont l'homme est capable et auxquelles il est prédisposé ⁸⁸ ». Le travail n'est donc pas soumis à l'économie en place. C'est à l'économie de servir les intérêts des humains.

5.1 Autres commentaires

Enfin, il nous apparaît que, de plus en plus, grâce à la capacité immense de production permise par la technologie avancée, des activités étrangères au travail rémunéré (mais qui entrent dans la large définition du travail de Jean-Paul II) sont possibles; des activités qui favorisent le dessein du Créateur en termes de perfectionnement de la création et d'épanouissement des personnes mais qui ne sont pas en lien avec ce que l'économie reconnaît comme activité « valable » et « productive ». Peu à peu, la terre peut redevenir un « jardin » dans la mesure où les énergies seront orientées vers la fraternité et la justice, celle qui produit la paix. Pensons à des activités qui mettent en relation harmonieuse des

⁸⁷ L.E., p. 1.

⁸⁸ *Ibid.*, p. 1.

personnes avec la nature et avec d'autres personnes. Rendre plus humain le monde par le génie créatif, comme la pratique de certains arts ou d'œuvres artisanales vont aussi dans le sens du projet du Créateur. Développer certaines formes de tourisme (l'émerveillement devant la richesse et la variété des diverses cultures; apprendre à les connaître et établir des liens fraternels) peut aussi contribuer au projet de Dieu dans la mesure où il pourra se fonder sur d'autres valeurs que le développement de l'économie, dans une perspective égocentrique.

Pendant que l'Église est en perte de crédibilité comme d'autres institutions, pendant que nous constatons la « sortie de la religion⁸⁹ » dans le monde occidental, la science prend et obtient la parole sur la place publique. D'une certaine façon, elle est devenue la parole porteuse de la Vérité. Au chapitre suivant, nous interrogerons donc les sciences managériales sur la question du travail humain, dans une perspective anthropologique et sociale. Depuis plus d'un siècle, la Doctrine sociale affirme la suprématie de la dignité humaine. Nous porterons notre regard sur les divers passages des *sciences managériales*, nous attardant à l'évolution de leur compréhension de l'être humain et des attitudes conséquentes dans l'organisation du travail.

Les sciences managériales, issues des grandes préoccupations humaines, en contexte de travail, se sont particulièrement développées avec le phénomène de l'industrialisation. En effet, dans une organisation du travail jusqu'alors inédite dans l'histoire humaine et poussée continuellement à des limites, dans un effort de productivité toujours plus performante, ces sciences ont tenté de résoudre les problèmes qui y sont soulevés. Ces problèmes étaient parfois les problèmes des employeurs, parfois des problèmes « de classe » ou sociaux, dans une optique humaniste. Le prochain chapitre est donc consacré aux apports des sciences managériales dans l'évolution de l'organisation du travail. Cela nous permettra éventuellement de discerner les points de convergence et de divergence entre la vision des sciences managériales et celle de la Doctrine sociale de l'Église et d'apprécier les forces et les limites de chacune.

⁸⁹ Expression de Marcel Gauchet, sociologue. Marcel GAUCHET. *La religion dans la démocratie*, Saint-Amand, Coll. Folio Essais, 2001, 175p.

Chapitre III

LES SCIENCES MANAGÉRIALES

1. Introduction

Nous avons voulu, dans cette recherche, poser un regard théologique sur le travail dans la société postindustrielle, dans le contexte de la mondialisation des marchés, alors que le travail est en crise profonde. Au premier chapitre, nous avons tenté de circonscrire la situation actuelle du travail; au chapitre deuxième, nous avons abordé certains aspects de la représentation du travail selon Jean-Paul II, mettant en évidence les éléments de la Doctrine sociale de l'Église qui nous semblent les plus appropriés à la problématique contemporaine du travail. Dans ce chapitre, nous portons notre attention sur les apports des *sciences managériales* et leur évolution dans leur rapport à l'organisation du travail, laquelle veut toujours tirer le meilleur profit des avancées de la technologie. Cela nous permettra, au prochain chapitre, de mettre en dialogue la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales.

Notre question principale portant sur la pertinence de la Doctrine sociale de l'Église comme réponse à la problématique actuelle du travail et comme voie d'avenir, il nous faut tenir compte de l'ensemble des dimensions anthropologique et spirituelle, la nature de l'être humain étant ainsi. Il serait impensable de concevoir le travail sans l'être humain. Or, nous considérons que l'approche de la Doctrine sociale de l'Église prend en compte ces critères. En effet, elle rejoint la personne dans toutes ses dimensions. Une voie qui exclurait une de ces dimensions porterait nécessairement atteinte à l'équilibre qui permet l'épanouissement intégral de la personne et de la société. Dans le présent chapitre, nous tenterons de voir où se situent les sciences managériales dans leur rapport à la personne.

En outre, en cette période de crise, la Doctrine sociale de l'Église propose un sens à toute l'activité humaine, incluant le travail auquel elle donne une définition large, qui dépasse celles habituellement convenues¹. Elle situe le travail dans une perspective globale, faisant référence

¹ Rappelons-nous la définition étroite de Smith sur ce qu'il a considéré comme travail « productif ».

à la compréhension judéo-chrétienne de la création. Le travail, selon cette représentation, s'insère de façon cohérente dans la vie et la foi des catholiques, dans une perspective du mieux-être de la grande famille humaine, selon le dessein de Dieu.

Les sciences managériales constitueront un point de référence important dans notre recherche. Elles ont commencé à se développer avec l'industrialisation et elles ont participé d'une manière croissante à l'évolution de l'organisation du travail. En regardant le parcours et les interventions des sciences managériales dans l'histoire de la montée industrielle, nous serons en mesure, dans le prochain chapitre, de mettre en dialogue ces deux sources pour en apprécier les spécificités respectives et évaluer l'adéquation des positions.

Depuis les débuts de l'industrialisation dans la société occidentale, la place accordée au travail, à la technique et à l'économie a été croissante². De nouvelles manières d'organiser le travail se sont continuellement développées. En effet, les impacts économiques et sociaux du développement industriel, dans le cadre culturel occidental, ont soutenu et stimulé les efforts d'accroissement de la production. Cette volonté a accéléré l'évolution de la technologie et a fait en sorte que le travail humain soit organisé selon certaines modalités, davantage pour s'ajuster aux machines plus complexes et performantes³ que pour s'adapter aux contraintes humaines des personnes au travail, en regard de leurs besoins et sensibilités.

De fait, la production massive de biens et de services, en créant de nouveaux moyens et de nouveaux outils, a introduit les humains, en tant que consommateurs/trices, dans une spirale de *désirs-réponses-nouveaux désirs* qui a hâté le développement de l'humanité sous de nombreux angles⁴. Par conséquent, le travail se pose à la base de ce processus sans fin de *production-consommation*⁵. Les impacts économiques et sociaux étant importants, les sciences elles-mêmes ont tôt fait de s'y impliquer et de se développer. Par ailleurs, le patronat, parfois cherchant à parfaire son organisation ou, dépassé par l'ampleur des problèmes rencontrés, fait aus-

² « Le travail est au centre de nos sociétés, au cœur de nos institutions, à la surface de nos angoisses d'individu, de parent, de citoyen. » Mona-Josée GAGNON. *Le Travail une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, p. 10.

³ Michel de Coster, chapitre 3. Cet auteur passe en revue les différents profils des travailleurs requis selon le type de technique utilisé. Michel DE COSTER *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a. 1999, p. 53-76.

⁴ Ces nouveaux moyens et instruments, en plus de produire des biens matériels, ont rendu possible l'accès populaire au savoir par la construction d'écoles et d'universités, à l'art, à la croissance culturelle, *etc.* Mais, souligne Jean-Paul II, l'avoir n'a de sens que dans sa contribution à la croissance de l'être.

⁵ Cette réalité nous apparaît capitale pour comprendre le sens de l'évolution de l'organisation du travail et la fragilité de ses fondements dans le système économique.

si appel à la science pour assurer à la fois son succès et ses intérêts. Ainsi motivées par un ensemble de facteurs, sont nées et ont continué à se développer de nouvelles sciences que nous appellerons « sciences managériales ». Ces dernières ont joué et jouent encore rôle primordial dans le développement et l'évolution de l'organisation du travail⁶.

1.1 Les sciences managériales

Dans notre recherche, puisque nous nous intéressons particulièrement au travail dans une optique anthropologique, nous retiendrons les sciences managériales les plus directement concernées, soit le *management*⁷, la sociologie et la psychologie du travail. Par souci de clarté, nous proposons ici une définition simplifiée de ces approches: brièvement, la fonction de *management* consiste à planifier, organiser, contrôler, évaluer, de façon *macro* et *micro*, les opérations, de même qu'à gérer le personnel de l'entreprise et les relations internes et externes. Le *management* est ainsi la science associée à la direction de l'entreprise. La *sociologie du travail* se penche sur la dimension sociale du travail sous ses nombreuses facettes, autant dans l'entreprise que comme phénomène social. La *psychologie du travail* se concentre sur la personne, être affectif et relationnel, sur les rapports humains dans ce milieu, tant sur les relations entre pairs, qu'entre patrons-employés et les rapports à la technique. Évidemment, plusieurs disciplines relèvent de ces grandes divisions et constituent autant de champs de spécialisation et d'intervention.

Les sciences managériales sont récentes dans l'histoire du travail. Face à des problématiques de plus en plus complexes et changeantes, elles tentent d'apporter de nouveaux éclairages et des solutions appropriées. Chacune de ces sciences se positionne sous un certain angle par rapport à une problématique qui ne peut jamais être totalement appréhendée par l'une ou l'autre d'entre elles. La complexité croissante des réalités inhérentes à l'organisation du tra-

⁶ De fait, c'est la technique le principal facteur à la base de toute cette évolution de l'organisation du travail. Or, la technologie, surtout à l'origine, a été développée par des ingénieurs et des économistes qui en ont suivi l'évolution. Cela pourrait expliquer toute l'attention portée à l'efficacité du processus de production et à l'aspect économique dans les divers concepts classiques d'organisation du travail. Comme nous le verrons plus loin, cela explique partiellement le peu d'attention porté aux travailleurs/ses dans l'élaboration de ces mêmes concepts.

⁷ « *Management* » est le terme le plus utilisé actuellement pour décrire ce qui a déjà été appelé *l'administration*, *la gestion* ou *la direction de l'entreprise*. Nous utiliserons donc ce terme qui semble faire consensus en langue française. Par ailleurs, en mettant de côté l'économie, dimension capitale dans le domaine du travail, nous sommes cependant conscient de son impact sur le travail. En effet, c'est à partir de choix ou de contraintes économiques que dépend surtout la situation des travailleurs. Mais, plus profondément, ce sont des choix éthiques à faire dans un système économique particulier. En définitive, c'est l'humain qui attribue à la personne sa valeur en l'opposant à d'autres valeurs, comme l'économie.

vail de même que divers problèmes comme les pertes matérielles causées par la nonchalance ou la négligence des ouvriers ou les conflits de travail ont hâté le développement des sciences managériales dans une société toujours plus influencée par le progrès technique et matériel. Elles y ont trouvé l'espace propice pour observer, analyser et proposer des solutions à des obstacles qui surgissent de situations problématiques nouvelles. Les sciences humaines, devant les impacts des avancées de la technologie, ont dû bientôt s'impliquer intensément dans le phénomène de la transformation du travail qui influence tous les niveaux de la société. Une culture nouvelle est née de ce phénomène.

1.2 De la production à la productivité

Jusqu'au début de l'industrialisation, le monde vivait dans un cadre de rareté des biens matériels ouverts. Aujourd'hui, au sein d'une société de consommation épanouie, nous pourrions croire que les grands efforts consentis avaient pour but de produire davantage afin de pallier au manque généralisé. Nous verrons que cette motivation a pu exister mais qu'elle n'est cependant pas la première. En effet, améliorer la productivité continuellement et, éventuellement, la qualité du produit par une technologie modernisée, constitue une préoccupation très présente à toutes les phases de l'industrialisation. Aujourd'hui, dans une société saturée par l'offre, cette préoccupation demeure au premier plan; elle a comme nom *la compétitivité*.

Cette évolution a exigé de la part des travailleurs/ses de s'adapter à la technique en évolution continue. Cela s'est fait fréquemment dans des rapports de tension, sinon au prix de conflits entre les travailleurs/ses et le patronat. Les motivations fondamentales du progrès ne sont donc pas de l'ordre du mieux-être des personnes au travail. Par ailleurs, aujourd'hui, pourtant dans un contexte d'abondance, les entreprises continuent à poursuivre cet objectif de productivité toujours croissante. La compétition, particulièrement dans un contexte de mondialisation de l'économie, explique cette course et impose des contraintes exigeant davantage en termes d'efficacité de l'organisation du travail. En conséquence, les sciences managériales sont encore et même plus présentes dans les *méga-organisations* qui ont remplacé un grand nombre de petites et moyennes entreprises.

1.3 Objet et division du chapitre

Ce chapitre a comme but premier d'approfondir les apports de ces sciences managériales et d'apprécier leur contribution dans l'évolution de l'organisation du travail; nous tâcherons d'en faire ressortir les forces et les limites principales en lien avec les besoins humains. Il veut également mettre en lumière l'orientation proposée par ces sciences, sous l'angle de la réalisation de la personne au travail, aux différentes phases de l'évolution technologique et organisationnelle. Pour ce faire, nous tenterons de voir comment, historiquement, elles ont contribué à l'évolution du travail et comment elles interviennent dans les rapports humains au travail. En effet, la progression de la technique appelle à des relations sans cesse renouvelées, non seulement avec la machine mais aussi avec les autres personnes et « la culture changeante de l'entreprise ». Il nous apparaît nécessaire de comprendre le mode d'intervention des sciences sociales pour déterminer leur influence dans l'organisation du travail.

Historiquement, les conditions de travail se sont nettement améliorées ; les besoins humains sont mieux connus. Certains aspects importants sont même reconnus comme des droits des personnes au travail. Quelle est la part des sciences managériales dans ces améliorations? Dans quelle mesure cet apport contribue-t-il à humaniser cette partie importante de la vie des hommes et des femmes au travail ? Cette question nous apparaît fondamentale, compte tenu de l'importance du travail dans la vie des personnes, comme lieu possible d'actualisation de soi ; de plus, elle constitue le principal point de rencontre avec la Doctrine sociale de l'Église.

Nous poserons d'abord un premier regard sur la société actuelle afin de définir la place qu'y occupe le travail, selon les sciences managériales contemporaines. Puis, rétroactivement, nous tenterons de suivre les transformations du développement de la réalité du travail au fil des décennies, pour aboutir à ce monde que nous connaissons. Cela nous permettra d'identifier les éléments de continuité à travers les différentes étapes parcourues. Nous verrons donc les phases principales de cette évolution et les principaux modèles expérimentés. Nous pourrons alors dégager les orientations sous-jacentes à cette évolution. Nous analyserons ensuite l'ensemble de ces éléments afin d'en faire ressortir les aspects les plus importants. En conclusion, nous évaluerons certaines forces et limites de ces sciences dans une perspective anthropologique et sociale du travail. Nous pourrons dès lors établir le dialogue entre la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales, selon l'intention de notre recherche.

2. La place du travail dans la société moderne

La majorité des ouvrages étudiés s'accordent sur la prépondérance ou même la centralité du travail dans la société contemporaine⁸. Ce constat semble rallier les différents interlocuteurs et penseurs de la question du travail, tout comme les sociologues et les psychologues du travail qui l'observent au plan relationnel et dans la vie individuelle. Plus encore, le travail, selon certains/es auteurs/es, occupe une place croissante dans la vie des personnes et de la société⁹.

2.1 Le travail et l'individu

Le travail occupe une place prioritaire dans la vie de l'individu, d'abord parce qu'il constitue le moyen de « gagner sa vie » et d'assurer la subsistance de sa famille. Cela a été de tous temps. Cependant, avec l'industrialisation, un renversement social est apparu dans la constitution de la société. Alors que la classe sociale a longtemps déterminé le type de travail de l'individu, à l'inverse dans la société contemporaine, le travail devient un facteur important dans la détermination du statut social. C'est aussi un constituant de l'identité individuelle. Par le travail, la personne se positionne dans la société et y bâtit son identité et ses relations sociales, phénomène qui prend de l'ampleur avec le développement de la nouvelle culture. Dans le monde contemporain, selon Michel de Coster, sociologue, « [...] il n'existe en dehors du travail et même de l'emploi, [...] aucune autre possibilité essentielle d'une réelle citoyenneté sociale¹⁰ ».

Sous l'angle de la psychologie, la socialisation de l'individu constitue un facteur majeur dans la croissance de la personne. En effet, « [...] la socialisation de l'individu sera considérée dans cette acception comme un apprentissage des normes et des idées propres aux milieux d'accueil¹¹ » (milieu urbain et milieu professionnel). Le travail constitue donc un lieu privilégié-

⁸ Pour les sciences managériales, le travail est rémunéré ; il est donc nécessairement en lien avec l'économie. Les travaux domestiques et le bénévolat n'entrent pas dans cette catégorie.

⁹ Selon M.-J. Gagnon, de nouveaux rôles sont reconnus à l'entreprise, rehaussant du même coup l'importance du travail. « Les entreprises modernes sont devenues des univers où la dimension sociosymbolique est prégnante ». Mona-Josée GAGNON. *Le Travail une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, p. 90. Quant au théologien Marie-Dominique Chenu, dès les années cinquante, il commente la situation en parlant de « civilisation du travail ». Marie-Dominique CHENU. *Pour une théologie du travail*, Coll. Livre de vie # 53, Paris, Éditions du Seuil, 1955, p. 30.

¹⁰ Michel DE COSTER *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a. 1999, p. 35.

¹¹ Jacques CURIE. *Travail Personnalisation Changements sociaux*, Archives pour les histoires de la psychologie du travail, Toulouse, OCTARÈS Éditions, 2000, p. 57.

gié pour construire son identité, un lieu de personnalisation, influencé par le cadre et les conditionnements de l'emploi.

Le travail est aussi un lieu possible de maturation et d'actualisation de soi. En effet, l'individu est amené à déterminer l'investissement en rendement qu'il est prêt à faire dans le cadre de son emploi, cela en fonction de diverses considérations conscientes et inconscientes qui lui sont particulières. Tendant à réguler sa propre conduite sur celle de ses collègues de travail, il pourra même modifier certains aspects de la tâche dans sa prise en charge, s'il en a le loisir, pour mieux s'intégrer à la fois à sa fonction et à son milieu. Le/la travailleur/se, dans l'exécution de ses tâches au quotidien, s'adapte à la situation avec et à partir de ses moyens propres.

2.2 Le travail et la société

Dans le monde contemporain, le travail s'avère une composante majeure, centrale de l'organisation sociale, parce qu'il est à la base des échanges économiques des sociétés « développées », dominées par l'économie. Nous trouvons aussi là un grand potentiel de relations humaines, autres qu'économiques, si l'espace nécessaire est fait. Par ailleurs, aucune institution sociale ne saurait exister sans le travail. Or une caractéristique importante de cette société postindustrielle est la multiplicité des institutions de tous genres. Le travail rémunéré en est le noyau. En conséquence, selon Michel de Coster, le travail constitue « [...] une valeur sociale forte ou centrale¹² ». Malgré l'émergence de nouvelles valeurs comme le loisir et la culture, nous devons noter la persistance du travail comme valeur significative dans une société où, par ailleurs, de nombreuses valeurs sont contestées.

Commentaire

Le travail constitue donc un élément majeur dans la vie individuelle et dans l'ensemble de l'ordre social. Cette manière de penser la vie et le travail n'est pas insignifiante dans une société en crise de valeurs. Le travail demeure un fondement de la société. *Travailler pour vivre ou vivre pour travailler* s'avère une question à laquelle plusieurs sont confrontés dans les

¹² Michel DE COSTER *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a. 1999, p. 32.

choix qu'ils/elles ont à faire au cours de leur vie. Cependant, pour ceux et celles qui possèdent moins d'instruction, les choix sont restreints, devant accepter les conditions offertes avec le poste¹³. Mais, avoir un emploi demeure une priorité pour les raisons déjà énumérées, allant d'une réponse satisfaisante aux besoins essentiels à une certaine *culture de la consommation* jusqu'aux aspirations légitimes de toute personne à jouir d'une vie offrant la possibilité de s'actualiser dans le travail (et ailleurs), participant ainsi pleinement à la vie sociale. Le travail constitue donc un fondement de la société moderne.

3. L'évolution des modèles d'organisation du travail

Adam Smith, dans le cadre de ses recherches sur les causes de la richesse nationale, avait découvert les avantages de la décomposition des tâches en vue d'accroître la productivité. En effet, en les divisant au point d'en faire des ensembles de gestes simples et répétitifs, les ouvriers/ères devenaient ainsi plus habiles et plus rapides. Il avait constaté que cette façon de procéder permettait de produire davantage, dans une période de temps équivalente.

À l'aube de l'industrialisation, la machine ne pouvant exécuter que des opérations simples, cette formule a été reproduite. L'apport du travailleur consistait alors à compléter ce que la machine, sans fatigue, pouvait faire à un rythme accéléré. L'industrialisation a donc multiplié la capacité de transformation de la matière, modifiant du même coup, la nature du travail. Désormais, la machine produit; la personne opère la machine. Le rapport humain passe ainsi de l'objet ouvrable à l'instrument technique. De plus, complétant la « désappropriation » de l'objet ouvrable tel que connu jusqu'à ce moment, le processus est conçu, organisé et contrôlé par autrui. Cette relation se complexifie graduellement avec les progrès de la technique. De plus en plus, il faut ordonner et coordonner les actions humaines de plusieurs travailleurs/ses et les opérations de plusieurs machines. Divers aménagements du *processus de production* ont ainsi été mis en place, toujours orientés vers de meilleures performances. La motivation du départ était la recherche de la richesse et celle-ci persiste. Des malaises chez les travailleurs/ses en découlent, mais ils ne sont pas nommés convenablement.

¹³ L'acceptation d'un emploi, sous la pression des besoins primaires, embrouille la valeur accordée au travail. La perception du travail comme valeur positive demande une correspondance avec les talents personnels ; par ailleurs, elle est aussi influencée par la qualité des conditions de travail.

La technique a toujours été ainsi soutenue et complétée par le travail humain et ordonnée de manières variées. La technologie est devenue progressivement la pièce maîtresse d'un processus complexe de production à grande échelle, cela au point d'apporter de la confusion dans le rapport *homme – machine* dans l'organisation du travail. « Dans sa relation avec la machine qui sert à la transformation des matières premières en produits finis, l'homme peut dominer la machine ou être dominé par elle¹⁴. » Le psychologue Pierre Turcotte exprime là le défi à relever depuis les débuts de l'industrialisation jusqu'à nos jours, dans tous les types d'entreprises. La machine est toujours plus performante. Dans une organisation du travail qui se veut optimale, la technique pose ses conditions pour un fonctionnement maximal. Le contexte hautement compétitif met la pression sur la performance du processus. Traditionnellement, des résistances à ces tensions ont été posées par les valeurs morales, les conventions de travail et les lois. Dans le contexte actuel, les forces de résistance habituelles sont graduellement évacuées et un nouvel équilibre doit être établi, possiblement par des moyens nouveaux. L'histoire est révélatrice des difficultés rencontrées dans l'établissement de rapports plus respectueux de la dignité de la personne au travail.

3.1 Les approches classiques

Les divers modèles d'organisation du travail régulant les interventions humaines dans le processus de production illustrent clairement la nécessité d'assurer un espace suffisant à la personne au travail qui réponde de manière satisfaisante aux besoins humains. Nous pourrions facilement reconnaître un contexte où, depuis les débuts de l'industrialisation, la recherche de productivité accrue met en tension les besoins humains et ceux de l'organisation du travail.

3.1.1 Taylorisme et fordisme

À la fin du XIX^e siècle, Frederick W. Taylor (1856-1915), ingénieur *états-unien*¹⁵, s'est intéressé à l'organisation scientifique du travail en usine en rationalisant les opérations afin d'en accroître l'efficacité. Pour ce faire, il a d'abord séparé la conception du travail de son exécu-

¹⁴ Pierre R. TURCOTTE. *QVT La qualité de vie au travail, une voie vers l'excellence*, Montréal, Ste-Foy, Les éditions agence d'ARC inc., 1988, p. 5.

¹⁵ Le terme *états-unien* nous semble plus approprié pour parler des habitants des États-Unis, les *américains* étant répartis dans plus de 20 pays à travers les trois Amériques.

tion. En divisant à l'extrême les tâches, son exécution ne fait appel qu'à peu d'intelligence ou de talents, *déqualifiant* davantage le travailleur.

Taylor est considéré « comme le père du management scientifique¹⁶ ». Préoccupé d'abord par la rentabilité, il s'est fixé comme but d'éliminer toute activité considérée inutile dans le processus de production¹⁷. Pour ce faire, il a procédé à l'étude des temps et mouvements pour améliorer l'efficacité de chaque mouvement et ainsi déterminer la meilleure manière possible d'accomplir chaque tâche (*the one best way*). Il a proposé une rémunération au rendement, à la pièce, pour stimuler les employés/es dans l'exécution de ces tâches répétitives et abrutissantes.

Son contemporain, plus jeune de quelques années, Henry Ford, industriel états-unien, a ajouté, à la formule Taylor, la chaîne de montage. Cette innovation comporte deux avantages principaux pour l'entreprise : limiter les pertes de temps en déplacements des ouvriers; en outre, la vitesse de la chaîne étant contrôlée par d'autres personnes que les ouvriers/ères s'affairant au montage des pièces, la cadence peut être accélérée, augmentant ainsi le rythme de production. La forme de contrôle s'effectue par la vérification de la qualité, tâche accomplie aussi par d'autres personnes. Les attentes envers les ouvriers/ères sont très réduites à tous les niveaux. Il est intéressant de noter, qu'en construction automobile, la chaîne de montage existe encore et que la *robotique* a remplacé la plupart des employés/es, illustrant ainsi l'aspect réductionniste des travailleurs/ses.

3.1.2 L'école bureaucratique

Max Weber (1864-1920), économiste et sociologue allemand, a contribué à l'organisation bureaucratique dans une approche développant la pensée économique, sociale et administrative. Ouvert à plusieurs dimensions, il a cherché à comprendre la régularité des comportements dans les diverses formes d'organisations. Le modèle qu'il propose consiste en une organisation rationnelle, fortement hiérarchisée, où les méthodes et les procédures administratives assurent la coordination des tâches, préalablement planifiées de façon minutieuse. Dans ce mo-

¹⁶ Pierre R. TURCOTTE. *QVT La qualité de vie au travail, une voie vers l'excellence*, Montréal, Ste-Foy, Les éditions agence d'ARC inc., 1988, p. 8.

¹⁷ Smith, dans ses recherches sur les causes de la richesse nationale, avait déjà déterminé les travaux productifs et les travaux inutiles à l'atteinte de cet objectif. Cela correspond donc à un jugement de valeur fondé sur l'unique dimension économique. Cette nouvelle étape instrumentalise la personne jusque dans ses moindres gestes.

dèle, chaque tâche de nature semblable est accomplie de la même manière, peu importe la personne qui l'exécute. Les communications sont unidirectionnelles, du haut vers le bas, et l'impersonnalité (professionnalisation excessive¹⁸) caractérise les fonctions. Dans ce modèle, le nom et la personnalité de l'individu ne sont pas importants.

Commentaire

Les pionniers qui ont marqué l'approche managériale *classique* de l'organisation du travail à l'ère de l'industrialisation se sont préoccupés de rendre plus efficace le processus de production en se concentrant sur les aspects de coordination et de gestion des opérations. Dans ces concepts, les contributions des ouvriers/ères se réduisent essentiellement au soutien technique auquel tout est soumis pour favoriser l'efficacité maximale de la machine. La place faite au travail humain, dans ce type d'organisation, correspond à une vision misérabiliste des ouvriers voulant qu'ils soient peu cultivés et enclins à la fainéantise et à la débauche. Justifiant moralement une telle position, le patronat est convaincu « [...] que le travail est salubre au prolétariat puisqu'il lui épargne les tribulations d'une vie dissolue et la condition d'iloté¹⁹ ». De même, un nombre insuffisant d'heures de travail ou des salaires trop élevés auraient, selon ces dires, contribué à la dépravation et à l'alcoolisme. De telles attitudes se présentent donc comme contraires à la dignité de la personne et ne favorisent en rien un rendement qui serait autrement possible. La personne se sait réduite à un instrument de travail et s'assure – plus ou moins consciemment – de ne pas dépasser ses obligations.

3.2 Les approches behavioristes²⁰

Nous avons noté, dans les modèles précédents, que l'organisation du travail a été conçue selon une vision mécaniste, très réductrice de la personne. Celle-ci était considérée comme une simple « force de travail », laquelle devait être bien encadrée pour fournir un bon rendement, afin de répondre aux attentes du patronat. Ces approches ignoraient les potentialités maintenant reconnues à l'être humain et les facteurs, en dehors de la rémunération, qui stimulent le rendement au travail. Une crise du travail signifia bientôt qu'une limite nouvelle était atteinte

¹⁸ Comme dans les modèles précédents, les facteurs affectifs, émotifs, identitaires ne sont pas pris en compte.

¹⁹ Michel DE COSTER *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a. 1999, p. 28.

²⁰ Pierre R. TURCOTTE. *QVT La qualité de vie au travail, une voie vers l'excellence*, Montréal, Ste-Foy, Les éditions agence d'ARC inc., 1988, p. 13.

dans ces modèles réducteurs de la personne humaine. On cherche alors des voies nouvelles pour éliminer des réactions comme le *freinage*²¹ par les ouvriers/ères sur les chaînes de montage, l'absentéisme croissant, le roulement accéléré du personnel et les divers conflits de travail. Les malaises étant mieux localisés, un courant s'opposant à la rationalisation excessive explore bientôt une dimension nouvelle, celle des relations humaines.

3.2.1 L'école des relations humaines

Elton Mayo, chercheur états-unien et adepte de l'école des relations humaines du début du XX^e siècle, à la suite de diverses expérimentations portant sur les facteurs qui pouvaient modifier la productivité, a constaté qu'il existait des effets de groupe pour contrebalancer les aspects démotivants de certaines conditions de travail. Il a remarqué que de meilleures relations humaines conduisent à de meilleurs résultats. Cette prise de conscience a éventuellement ouvert deux voies importantes pour l'avenir de l'organisation du travail. L'une porte sur l'étude du phénomène des groupes dans l'entreprise, où le total des apports dépasse la somme des parties; l'autre converge sur l'individu comme être affectif et adaptable à son milieu de vie. Les sciences de l'organisation du travail découvrent l'importance des facteurs humains, au-delà de l'efficacité technocratique. Désormais, on reconnaît chez les travailleurs/ses, une dimension affective et relationnelle avec laquelle il est avantageux de composer dans la gestion de l'entreprise.

Dans une perspective relationnelle, des recherches sont aussi orientées sur l'aspect systémique de l'organisation du travail. « L'étude des systèmes a permis d'identifier des facteurs contextuels et des facteurs internes susceptibles d'affecter toute situation²². » Les facteurs contextuels comprennent l'organisation structurelle et hiérarchique alors que les facteurs internes regroupent ce qui rejoint la personne au plan affectif, comme les satisfactions individuelles, le moral du groupe, la qualité des communications. On constate alors que certains éléments ont des influences importantes sur la productivité et les conflits de travail.

²¹ Recherches portant sur les raisons pour lesquelles, en usine, les ouvriers en arrivent à réduire volontairement leur production. Claude DURAND. *Sociologie du travail*, Toulouse, Octares éditions, 2000, p. 39-45.

²² Pierre R. TURCOTTE. *QVT La qualité de vie au travail, une voie vers l'excellence*, Montréal, Ste-Foy, Les éditions agence d'ARC inc., 1988, p. 15.

3.2.2 Le modèle participatif

Lewin, spécialiste en psychologie sociale, a démontré que la participation des employés à certaines prises de décision contribue à développer un sentiment d'appartenance et à faire diminuer les résistances face aux changements. Par ailleurs, l'école des relations humaines avait antérieurement constaté que « [...] l'être humain était sous-utilisé lorsqu'il était réduit à accomplir des tâches routinières et que l'entreprise aurait avantage à se servir de ses capacités créatrices²³ ». Le modèle participatif va ainsi plus loin dans l'organisation du travail en mettant en place des lieux de participation à certaines décisions par les travailleurs/ses. Il serait cependant hâtif de parler de cogestion, la ligne d'autorité demeurant fortement hiérarchisée.

Abraham Maslow, également chercheur états-unien en psychologie du travail, a conduit des recherches sur les besoins humains. Selon son hypothèse de départ, tout individu a des besoins liés à sa personnalité. Ses recherches le conduisent à définir deux niveaux de besoins : un d'ordre *physiologique* et l'autre d'ordre *supérieur*²⁴, le tout tendant à l'actualisation de soi. L'entreprise aura ainsi avantage à privilégier des formes d'organisation qui permettent la réalisation des besoins supérieurs pour mieux utiliser toutes les potentialités de ses employés. Cette découverte renforce le modèle participatif dans lequel les employés partagent un certain pouvoir dans l'élaboration des formes et des objectifs de travail.

Cette conception conduit à la création de groupes, de comités ou commissions valorisant les individus au travail. Cependant, ce modèle comporte des inconvénients qui parfois deviennent importants pour ceux et celles dont les opinions sont souvent rejetées par le groupe. Parfois, il arrive aussi que des dirigeants ne veulent pas partager certaines informations utiles aux prises de décisions collectives. Ce modèle, bien qu'avantageux, entraîne donc son lot de possibilités de conflits et d'insatisfactions. Par ailleurs, ce processus décisionnel prend du temps et les résultats ne sont pas toujours efficaces, compte tenu des jeux de pouvoir dans le groupe.

Commentaire

Les approches behavioristes constituent une avancée importante dans l'humanisation du travail. Désormais, on reconnaît de nouvelles dimensions à la personne, soit au plan affectif et

²³ *Ibid.*, p. 16-17.

²⁴ Après les besoins d'ordre physiologique, Maslow identifie successivement les besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi et d'actualisation comme catégorie supérieure.

relationnel, sans compter une certaine capacité de prendre des responsabilités et de s'organiser. Le style de gestion tente d'en tenir compte, de façon à stimuler le rendement. Le modèle participatif fait un pas important car, avec la théorie des besoins de Maslow, on veut désormais mettre en lien le travail et les besoins des personnes. Le rendement accru demeure toutefois le but. Cela constitue en fait, une forme de manipulation des personnes pour améliorer la productivité, la personne demeurant un instrument au service du travail. Certains effets sont cependant positifs au plan humain.

3.3 Les approches multidimensionnelles

Les avancées des sciences managériales permettent de relever les défis nouveaux posés par des organisations de plus en plus complexes et soucieuses de haute efficacité. En combinant certaines théories, de nouvelles expériences sont tentées et ouvrent à des dimensions inédites et plus larges, tout en étant plus pointues à certains niveaux. Par ailleurs, les entreprises regroupent désormais des milliers de personnes; aucun facteur n'est négligeable dans la recherche de la rentabilité et de la conquête des marchés.

3.3.1 Les approches sociopolitiques

Partant du principe que les conflits sont inévitables là où il y a participation à la gestion, les approches dites *sociopolitiques* se sont développées pour mieux gérer ces tensions et les conflits suscités. En effet, souvent, les objectifs ou les intérêts des uns s'opposent à ceux d'autres groupes ou services. Cette école s'applique à faciliter la résolution des conflits; cela est utile pour le management, surtout dans les changements et les restructurations.

Le développement de tels outils de gestion s'avère un pas important dans l'administration de la grande entreprise, faisant en sorte que « [...] les conflits d'intérêt deviennent l'occasion de résoudre des problèmes de travail²⁵ ». Cet outil conduit éventuellement à l'application du principe *d'amélioration continue*. Cependant, le problème du rapport humain à la technique persiste et même, est plus présent dans un contexte de mondialisation qui ouvre à une plus grande diversité de concepts. L'ampleur de l'entreprise et la technologie nouvelle tendent à conduire

²⁵ *Ibid.*, p. 19.

à la technocratisation de la gestion et donc à réduire l'autonomie des groupes et des personnes au travail, ce qui apporte frustration de la part des personnes, constituant ainsi une perte potentielle du rendement des ressources humaines.

3.3.2 Les approches sociotechniques

Devant les difficultés du rapport humain à la technologie changeante et face aux contraintes technocratiques, le modèle *sociotechnique* prend en compte quatre niveaux de forces auxquelles les personnes et les groupes de travail sont confrontés : les plans psychologique, social, technique et économique. La conception d'un aménagement de type sociotechnique verra donc à mettre en place une organisation dont les caractéristiques psychologiques et sociales s'agencent avec le type de technique prévu. Cette avancée est nécessaire, sans quoi « [...] l'utilisation des potentiels humains et techniques ne peut être maximisée. [...] Ainsi, autonomie des groupes de travail, polyvalence et responsabilisation des employés deviennent des mots clés dans un univers industriel où les contremaîtres et les inspecteurs de la qualité sont absents²⁶. »

Ce modèle fait donc appel à une part importante du potentiel humain, cela dans la mesure où la personne se retrouve dans une tâche correspondant à ses forces et à ses compétences. Évidemment, toute entreprise ne peut souscrire à un tel modèle, une condition élémentaire étant une certaine correspondance entre la technique utilisée et l'organisation du travail. Le sort des travailleurs/ses est donc associé de près à la technologie, le modèle d'organisation du travail y étant lié de près.

3.3.3 Les approches systémiques

Toute grande entreprise est constituée de nombreux ensembles et de réseaux en interaction, en interdépendance. Dans un contexte hautement compétitif et mondialisé, il est devenu nécessaire de prolonger le modèle sociotechnique en une approche *systémique*, approche qui tient compte de la relation entre la structure d'organisation et son environnement extérieur. Cette

²⁶ *Ibid.*, p. 21.

approche se caractérise par une organisation aménagée à l'interne à partir de ses interactions avec l'externe, le marché, les partenaires et les autres institutions. L'entreprise aménagée selon ce modèle est donc très sensible aux mutations et aux changements de l'environnement. L'approche systémique se doit d'être d'une grande souplesse, s'ajustant aux contingences externes et toujours soucieuse d'identifier quelles combinaisons de variables produiront le meilleur rendement.

Commentaire

Ce modèle de gestion exige de la part du personnel une grande flexibilité, fondée sur un *engagement* éminent de la personne envers l'entreprise et ses objectifs. Les valeurs et la mission de l'entreprise prennent ici toute leur importance. La personne, d'une certaine manière, se consacre à l'entreprise²⁷. Par ailleurs, celle-ci étant régie, d'une certaine manière, par les éléments extérieurs, la participation des salariés/es est grande ; un fort sentiment d'appartenance sera maintenu par un réseau de communication efficace. Le mieux-être de l'entreprise constitue une sorte de préalable à leur bien-être, assurant ainsi leur propre sécurité.

Sous un éclairage théologique, ces derniers modèles, dans la pratique, reconnaissent les dimensions affective et relationnelle de la personne et font appel aux qualités personnelles des travailleurs/ses où ils/elles peuvent également participer à un certain niveau, aux prises de décisions. Par ailleurs, un sentiment d'appartenance peut être vécu, car un espace relativement important est rendu disponible pour les relations interpersonnelles. Ces modèles favorisent donc la croissance de la personne dans l'accession à la réalisation de soi et la dimension communautaire dans le milieu du travail. La dimension spirituelle de la personne en est absente et la valeur accordée à la personne est cependant maintenue dans une relation utilitaire. En effet, les relations interpersonnelles sont justifiées par leur utilité à rencontrer les objectifs.

3.4 Les apports des sciences managériales

L'entreprise idéale est sensible aux changements techniques, économiques et sociaux. C'est là une condition fondamentale pour assurer sa part de marché dans un monde en évolution.

²⁷ Il pourrait être très intéressant de procéder à une étude comparée de l'engagement des personnes envers l'entreprise et l'engagement religieux.

Aussi, la voit-on recourir à tous les moyens à sa disposition. Les sciences managériales, à l'affût des changements, sont des instruments de premier ordre. La publication des résultats des recherches par tous les moyens (ouvrages, colloques, sommets, *etc.*), assure une large diffusion des avancées et des succès.

Régulièrement, apparaissent donc de nouveaux éléments de gestion qui s'intègrent dans des concepts globaux, toujours en recherche d'amélioration. Certains sont parcellaires, d'autres holistiques, le but étant de revoir la stratégie globale de l'organisation du travail ou de s'ajuster à telle condition particulière qui pourrait favoriser l'entreprise. De nombreuses expériences sont ainsi tentées, soit à partir des chercheurs/es ou des gestionnaires, par opportunisme ou peut-être même pour sauver l'entreprise, dans un environnement hautement compétitif et stratégique.

Les sciences managériales, par l'étude des causes, des problèmes et des conflits au travail, ont pu harmoniser le rapport humain à la technique et proposer des outils pour résoudre les conflits et surmonter les difficultés de gestion. Elles ont aussi fortement contribué à faire reconnaître le potentiel humain dans des dimensions qui ont été longtemps ignorées dans la conduite de l'entreprise. À partir de la connaissance plus profonde des besoins humains, elles ont su utiliser davantage les potentialités humaines dans l'organisation du travail. De plus, les sciences managériales ont favorisé la promotion de la personne dans l'organisation du travail en mettant en évidence le potentiel humain et en favorisant son développement, contribuant ainsi à l'amélioration du milieu de travail dans ses dimensions physique et relationnelle.

4. Des facteurs d'humanisation

Nous pouvons observer quelques tendances fortes dans l'évolution des modèles développés. Certaines sont observées, particulièrement en contexte de mondialisation de l'économie car, dans toutes les entreprises, stratégiquement, *il faut faire plus* (de production) *avec moins* (de ressources), y compris les ressources humaines. Au plan théologique, concevoir la personne comme une « ressource humaine » est réducteur et contrarie sa dignité inaliénable d'enfant de Dieu. Cependant, l'accentuation persistante de la participation de toutes les personnes dans l'entreprise et la marge de manœuvre plus grande dans les prises de décision constituent des éléments-clé d'un cheminement positif dans une optique de réalisation de soi. Sous l'angle de

l'autonomie et d'une prise en charge responsable, selon le principe de subsidiarité, considérant la dimension subjective du travail, la participation accrue à l'organisation du travail constitue une avancée. Le niveau de participation au travail s'avère donc un facteur stratégique positif pour l'entreprise et pour les travailleurs/ses. Les niveaux de participation horizontale (étendue des fonctions) et verticale (enrichissement des tâches) sont propices au développement de la personne et à sa réalisation, conditionnellement au respect des capacités de la personne.

4.1 Une participation croissante

Dans toutes les approches vues, nous pouvons observer un accroissement progressif de la participation des travailleurs/ses à certaines activités. Parallèlement, l'organisation du travail fait appel à un éventail des potentialités humaines s'élargissant, selon les modèles, particulièrement les plus récents. De l'usage de la force et de l'endurance physique, à l'origine de l'industrialisation, nous notons que les modèles récents requièrent davantage d'intelligence, de connaissances et de compétences, faisant même appel à une implication et à une responsabilisation personnelles dans l'exécution de leurs tâches. De plus, les personnes peuvent gravir l'échelle hiérarchique de l'entreprise en assumant des fonctions de direction à un niveau plus ou moins élevé. Nous observons également des modèles où des équipes de travail jouissent d'une autonomie considérable. La participation croissante des travailleurs/ses est persistante et s'appuie sur plusieurs facteurs.

4.1.1 Une philosophie participationniste

Depuis la fin des années 1960, divers éléments ont convergé vers une revendication du partage de l'autorité dans l'entreprise. Une philosophie participationniste, devant plusieurs malaises touchant divers problèmes reliés au monde du travail, propose de nouvelles formules de partage de l'autorité, une autorité qui serait fondée sur d'autres principes que ceux basés sur la traditionnelle propriété du capital prolongée par le management. Ainsi, le simple fait de s'impliquer dans la réalisation d'une œuvre commune légitimerait une part de l'autorité dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'actionnariat, cette forme nouvelle de propriété, atteint des limites. En effet, ce type collectif de propriété, étranger à l'organisation du travail, ne peut intervenir qu'au seul plan de la rentabilité; il constitue ainsi un élément qui interroge la légitimité de l'autorité liée à la propriété. Théoriquement, il y aurait des avantages notables si les travailleurs/ses partageaient aussi la propriété sous diverses formes, appuyant ainsi une participation responsable plus importante dans la gestion de l'entreprise.

4.1.2 Différentes formules de participation

Prenant conscience des avantages pour l'entreprise d'une participation plus importante à la gestion de certaines activités, différentes modalités d'applications structurelles du principe de participation ont été expérimentées et mises en place. À une époque marquée par de nombreux conflits de travail, des années 1960 à 1980 approximativement, le management était, en général, ouvert à une telle délégation de certaines formes d'autorité, à la condition de ne pas perdre au niveau de la productivité. Les protagonistes les plus optimistes assuraient des gains pour l'entreprise et pour les travailleurs/ses.

Au Japon, les *Cercles de qualité*, instaurés après la fin de la deuxième grande guerre, avaient déjà démontré les avantages de la participation des ouvriers. Quelques années plus tard, en Amérique et en Europe de l'Ouest, la formation de groupes *de travail autonomes ou semi-autonomes* voit alors le jour. Ces applications permettent aux ouvriers/ères de s'impliquer en planifiant et en organisant certaines de leurs activités; ce modèle leur permet aussi de contrôler leurs résultats et de répartir entre eux les tâches selon les intérêts et les habiletés de chacun/e dans de petites équipes. La personne au travail gagne en autonomie et l'entreprise économise en personnel de surveillance. Dans de nombreux cas, un gain considérable de la productivité est noté.

La formule des *coopératives*, dans laquelle les travailleurs/ses sont aussi copropriétaires, constitue un autre moyen de favoriser une participation accrue. Toutefois, les problèmes de partage du pouvoir associé à la cogestion demandent des formules particulières. Certaines coopératives s'avèrent tout de même des succès²⁸.

²⁸ Michel DE COSTER et al. (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a. 1999, p. 281 : « [...] en 1985, 32,000 entreprises environ représentant près de

4.1.3 Des modalités de gestion

D'autres modalités favorisant une participation plus grande du personnel sont aussi instaurées dans certaines entreprises. Elles ont des effets positifs pour l'entreprise et aussi pour les travailleurs/ses, mais la gestion doit être adaptée; des rôles changent. Ainsi, coïncidant avec l'implantation possible d'une technologie nouvelle, on pourra effectuer une *restructuration du travail* dans un service pour favoriser une participation et une autonomie plus importantes des personnes. Un autre moyen consiste en l'*enrichissement des tâches*, en suscitant des défis et des prises de décisions qui font appel à l'intelligence et à la compétence, résultant en une autonomie accrue des travailleurs/ses.

Pour l'entreprise, une plus grande autonomie des employés/es correspond habituellement à une réduction du personnel cadre. Parfois, cela équivaut à des frais supplémentaires de formation mais d'autres bénéfices sont retirés, de part et d'autre. La *rotation des tâches* rompt la monotonie des fonctions abrutissantes et permet une plus grande diversité des habiletés des travailleurs/ses. L'entreprise gagne en souplesse au plan de la gestion alors que les compétences et la motivation des travailleurs/ses augmentent. La *direction par objectifs* favorise également l'autonomie et le développement du personnel; cette méthode fait appel aux ressources propres à la personne au travail et a comme effet de responsabiliser davantage les personnes tout en leur permettant de développer d'autres talents. Des bénéfices sont aussi observés au niveau du climat de travail. Des communications patron-employés meilleures sont notées.

Commentaire

Dans l'ensemble, ces moyens font appel à diverses dimensions de la personne et contribuent, par une participation accrue, à leur développement personnel. Le support social (le milieu de travail) envers les travailleurs/ses est plus important et les communications formelles et informelles sont facilitées, constituant ainsi des éléments positifs en termes d'humanisation du travail. Les techniques de gestion ci-haut mentionnées favorisent également le climat de tra-

800,000 emplois fonctionnaient dans la CEE selon la formule de l'autogestion dans le cadre des coopératives ouvrières de production. En 1996, on recense 60,000 entreprises environ rassemblant un million et demi de travailleurs œuvrant selon la même formule dans les 15 pays de l'Union Européenne [...] ». Au Québec, la formule des coopératives a aussi marqué le développement de certains secteurs; pensons notamment aux Caisses populaires Desjardins, aux coopératives agricoles, aux coopératives d'habitation.

vail et donc la dynamique synergétique des groupes. À certains endroits, il est question de la culture de l'entreprise. En outre, ces méthodes ont un effet positif sur le taux d'absentéisme, signe de santé psychologique des travailleurs/ses. Par ailleurs, ce sont aussi des outils de gestion efficaces qui permettent à l'autorité de mieux utiliser toutes les ressources, pressentir les besoins et contrôler les résultats.

Le bien-être physique et psychologique des personnes se retrouvent au premier rang de l'accès à un rendement élevé. En outre, une tâche qui permet une certaine autonomie et qui se situe dans la ligne des talents personnels sont des conditions avantageuses. Ces constats sont aussi partagés par la Doctrine sociale de l'Église: « Le développement intégral de la personne humaine dans le travail ne contredit pas, mais favorise plutôt, une meilleure productivité et une meilleure efficacité du travail lui-même²⁹. » Ces divers éléments constituent donc des indicateurs de la positivité de l'orientation, apportant des bénéfices tant pour l'entreprise que pour les personnes au travail.

4.1.4 Intensité de la participation

La contribution des sciences managériales se situe essentiellement dans l'harmonisation du rapport des personnes entre elles et avec la technique; cela se manifeste par une diminution de la résistance face à l'organisation du travail et par un accroissement qualitatif de l'utilisation des ressources humaines. De nombreuses entreprises, au moment de l'embauche ou à certaines étapes d'une carrière, soumettent les candidats/tes à divers tests d'aptitudes intellectuelles et psychologiques, en plus d'enquêter des informations sur les intérêts, les loisirs et la vie de famille³⁰. Ces tests rejoignent donc plusieurs dimensions de la vie de la personne. En effet, l'entreprise moderne souhaite utiliser toutes les facettes et les forces de la personne au travail et est continuellement à l'affût de nouvelles *opportunités d'affaires*. Michel de Coster résume la complexification de la situation des travailleurs, de même que l'orientation de l'évolution

²⁹ C.A., par. 43, p. 78.

³⁰ Tout un secteur de la psychologie du travail s'intéresse aux tests pour le recrutement des candidats dans les diverses fonctions; ainsi, on présentera plusieurs modèles de tests avec leurs forces et leurs limites. On y étudiera les aptitudes mentales, les aspects importants de la personnalité, comment procéder à une entrevue, etc. Également, on propose des outils de gestion du personnel, des modèles d'évaluation de divers types des performances des employés, par exemple le « questionnaire à 360° ». Claude LÉRY-LEBOYER. *RH, Les apports de la psychologie du travail*, Édition L'Organisation, Paris, 2001, 581 p.

des conditions de travail en remarquant, malgré une diminution générale des heures³¹, que « [...] l'intensification du travail due à l'accroissement de la productivité [...] ne laisse plus de place à la flânerie. [...] On travaillerait plus aujourd'hui qu'au siècle dernier³² ».

Commentaire

Le travail est scientifiquement organisé en vue de la maximisation de l'utilisation de tous les types de ressources³³. Une voie importante constitue la participation accrue des diverses potentialités humaines et apporte comme résultat une diminution de résistance aux impératifs du travail. Cela constitue l'essentiel de l'apport des sciences managériales. La personne étant appréhendée dans une fonction instrumentale, avec des potentialités étonnantes et qui ne peuvent être catégorisées, chacune portant des limites différentes, la maladie devient l'identification de la limite. Cet aspect peut aussi être géré, comme tous les facteurs spécifiques à chaque type de ressources. Par ailleurs, des sessions de sensibilisation au stress et de formation, permettent aux travailleurs/ses de repousser leurs limites personnelles à ce niveau.

4.2 La créativité

Quand nous considérons l'humanité, depuis son état primitif jusqu'à notre monde moderne, dans sa complexité à tous les niveaux, quand nous observons l'état de la technologie et des communications modernes, nous devons constater que les innovations ont été marquantes dans l'histoire humaine. Le monde est transformé au point que nos ancêtres d'il y a quelques siècles y évolueraient péniblement. Pourtant, dans l'entreprise traditionnelle, peu d'attention a été portée aux innovations et à la créativité; or, particulièrement en contexte de mondialisation, la créativité devient une clé pour la conquête des marchés et pour l'accroissement des profits. Aussi accorde-t-on une place plus affirmée à cet aspect, en forçant, en quelque sorte, le rythme des innovations.

³¹ Effectivement, au cours du XX^e siècle, une diminution des heures de travail est notée; l'âge pour entrer sur le marché du travail est retardé et la retraite est avancée; d'autre part, jusque dans les années '80, le nombre d'heures hebdomadaires a diminué pour se fixer autour de 35-40 heures. Cependant, particulièrement en Amérique du Nord, le nombre d'heures de travail a repris une courbe ascendante pour contrer les effets de la mondialisation. Aux États-Unis, ce phénomène rejoint travailleurs et professionnels.

³² Michel DE COSTER, *op. cit.*, p. 33.

³³ Nous remarquons, dans une telle expression, une forme d'équivalence entre les types de ressources, lesquelles peuvent être comparées, opposées... selon la valeur économique; des situations de paradoxes.

La mise en place, l'institutionnalisation d'espaces de recherche et de développement est devenue courante. Un grand nombre de chercheurs/es, individuellement ou en groupes, ont comme mission d'inventer, de *créer* des objets, des concepts ou des solutions inédites à des problèmes qui puissent se traduire en économies ou avoir une valeur sur le marché³⁴. Plus encore, dans certaines entreprises, on fait appel à toutes les personnes, peu importe leur niveau hiérarchique, en tant qu'*experts* pour solutionner des problèmes, même minimes, pour diminuer des *irritants* dans l'exécution de leurs tâches par des solutions inédites.

Dans le cadre d'une réflexion théologique sur le travail, nous proposons d'approfondir ce phénomène dans l'entreprise, car la *créativité* constitue une faculté distinctive de l'humain, être à l'image du Créateur. Ainsi, une entreprise qui fait davantage de place à la créativité laissera un espace plus grand à la personnalité et aux talents de chacun/e, dans un but de « créativité accrue »; de même, on accordera plus d'importance à la communication et on encouragera une participation plus grande dans l'organisation du travail. En bref, pour que la créativité puisse émerger dans un groupe de travail et qu'elle puisse être utilisée concrètement, l'organisation du travail demande des considérations particulières, lesquelles s'avèrent humanisantes. Ces éléments rejoignent d'emblée les visées du discours de la Doctrine sociale de l'Église concernant le travail et de la dignité de la personne.

4.2.1 L'humain, un être créatif

De toutes les époques, davantage aux périodes où les conditions sociales ont permis de diriger les énergies ailleurs que vers la réponse aux besoins essentiels, les artistes ont su démontrer leur créativité de multiples manières. D'autres personnages ont aussi laissé leurs marques dans l'histoire par des inventions qui leur sont attribuées. Dans cette redécouverte de l'importance de la créativité, certains auteurs s'étant penchés sur la question, rappellent que chaque individu a accès aux forces qui animent le processus créatif : l'inconscient, le rêve, l'imagination, l'intuition, *etc.* Le potentiel créatif existe chez tous et toutes, mais cette faculté n'est pas également exercée. « La créativité existe dans tous les milieux de vie, parmi des ty-

³⁴ Pensons aux développements technologiques ou aux recherches en pharmacologie, dans un contexte de peur de la maladie et de la mort. Nous omettons la pénible question des brevets pour en exclure la compétition, au prix de conséquences majeures pour les personnes et les peuples appauvris.

pes de personnes très différentes et aussi, à un certain degré en chaque personne³⁵.» Cette affirmation est corroborée par des groupes de recherche sur la créativité car, de plus en plus, on entrevoit le potentiel économique d'une *exploitation* (une nouvelle ressource) organisée de la créativité dans les affaires. Une nouvelle dimension de la personne humaine est en voie d'être reconnue ; les sciences managériales, au cours des prochaines années, en découvriront de nouveaux secrets, contribuant ainsi à revaloriser la personne et, possiblement, à mieux argumenter la nécessité de diminuer les pressions sur la productivité pour que puisse émerger davantage la créativité.

4.2.2 Caractéristiques de la créativité

Quelques caractéristiques relevées chez *les personnes créatives* permettent d'en identifier le profil sommaire : ces personnes ont une capacité d'aborder la réalité de manières différentes et elles portent un regard global sur les choses, situant donc la réalité particulière dans son contexte d'ensemble. Elles ont développé une connaissance substantielle de la réalité, tolérant bien l'ambiguïté. Les personnes créatives sont de type plutôt autonome, exigeant de l'espace et une marge de manœuvre satisfaisante. « Les personnes les plus créatives ne sont pas obsédées par les détails et les faits, elle portent surtout leur attention sur la signification de ceux-ci. À cela s'ajoute une grande liberté d'esprit à l'égard de l'univers culturel du moment et du lieu [...]»³⁶.

Voilà donc quelques éléments caractéristiques à la créativité chez les personnes. Tous et toutes possèdent certains ingrédients qui incitent à la créativité; mais certaines conditions particulières en favorisent l'actualisation, notamment la liberté d'esprit et de comportements et une grande autonomie. Nous remarquerons que les facultés dans lesquelles se fonde la créativité correspondent à des aspirations profondes et universelles des personnes : la liberté, le respect, l'autonomie, *etc.* Dans une perspective théologique, ces notions sont primordiales.

³⁵ Oliver F. WILLIAMS et Jonh W. HOUCK. *Co-Creation and Capitalism, John Paul II's Laborem Exercens*, Lanham, New York, London, University Press of America, 1983, p. 84.

³⁶ Marc SAINT-LAURENT. *Environnement et créativité*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 1994, p. 15.

4.2.3 La créativité dans un groupe de travail

Parler de créativité et d'innovation, dans un groupe de travail organisé, demande des considérations particulières. Dans un contexte totalement orienté vers la productivité, cela représente un défi majeur car, en soi, la créativité et la productivité, pensées, en termes d'efficacité opérationnelle, sont contradictoires. En effet, une étude échelonnée sur huit ans et portant sur ces deux éléments, a démontré que, dans les groupes où l'accent est mis sur la performance quantitative, d'autres aspects en souffrent, dont le niveau de participation aux prises de décisions et le soutien à l'innovation³⁷.

En contrepartie, les facteurs propices à la créativité et à l'innovation, en plus de demander un climat de travail positif, rassurant et coopératif, suppose que le groupe soit capable collectivement de réfléchir, de se questionner sur sa capacité de rencontrer ses objectifs en tant qu'équipe, de revoir ses stratégies et ses processus organisationnels. Enfin, le groupe se penchera sur les comportements associés aux changements à introduire aux niveaux des processus, des stratégies, des opérations et du contexte.

L'entreprise qui opte pour une créativité accrue dans son organisation verra à établir un bon réseau de communications, un climat de travail où règnent la confiance, la sécurité physique et psychologique et le respect pour le marginal (celui ou celle qui ne pense pas comme les autres, dans un climat de bonnes relations, incitera à la créativité). L'autorité sera partagée pour favoriser l'autonomie nécessaire aux personnes et au groupe. Ce sont là des éléments essentiels qui permettront d'exprimer, de discuter et d'évaluer tout ce qui pourra éventuellement devenir un germe d'innovation. La pression de travail ne doit donc pas venir de l'externe dans un but d'accroissement de la productivité ou de la créativité.

Commentaire

Une organisation du travail axée sur l'efficacité productive, sur les résultats à court terme, sur la conformité aux pratiques et procédures ne peut soutenir les conditions nécessaires à la créativité. Cet aspect demande un équilibre entre les différentes possibilités. La sensibilité à la

³⁷Michael A. WEST. « Creativity and Innovation at Work », dans Matti VARTIAINEN, Francesco AVALONE & Neil ANDERSON. *Innovative Theories, Tools, and Practices in Work and Organizational Psychology*, Kirkland WA, Toronto, Langgass-Strasse, Rohnweg, Hogrefe & Huber Publishers, 2000, p. 6-7.

créativité constituerait-elle une prochaine étape pour redonner aux travailleurs/ses une part de leur dignité – entendons par là qu'il ne soit pas considéré uniquement comme un instrument de production – dans l'évolution du travail dans l'entreprise?

En d'autres mots, la créativité peut devenir une route qui contribue à poser un regard plus holistique et respectueux sur la personne humaine en favorisant un meilleur équilibre dans le développement de ses facultés. Il nous apparaît donc que la voie de la créativité, en étant plus approfondie, s'avère une autre dimension qui peut contribuer à une pratique plus respectueuse des personnes au travail, s'approchant davantage d'une vision théologique de la dignité due à tout être humain.

4.3 Objets nouveaux dans les recherches

Le phénomène de la mondialisation de l'économie a pris un essor significatif à la fin de la deuxième grande guerre et est allé en s'amplifiant. Avec les années 1980, grâce particulièrement aux développements de l'informatique et des communications, une poussée inégalée est observée, conduisant à des horizons neufs dans le monde des affaires. Des alliances sont bientôt créées entre l'économie et le politique, faisant surgir des réalités inédites comme les *sommets économiques* et un modèle renouvelé de la conduite des affaires. Dans le discours, apparaît le terme *gouvernance*³⁸. Dans un tel contexte, le monde du travail atteint un niveau singulièrement élevé de crise par l'étendue et l'importance du phénomène. Les règles des échanges internationaux sont modifiées, certaines assouplies, d'autres mises en oubli³⁹, entraînant un virage majeur dans l'organisation du travail. Le travail, plus que jamais, est devenu une marchandise dont les coûts se négocient au plan international. Il n'est pas péjoratif de parler de « marché du travail » à ce niveau. Les diverses réalités associées au travail et les valeurs traditionnelles sont donc bouleversées et font place à tout ce qui peut contribuer à réduire les coûts. Les sciences managériales en témoignent amplement et de multiples façons, notamment

³⁸ De nouveaux rôles sociaux sont attribués à l'entreprise privée qui doit être reconnue comme un acteur social de plein droit. « Deux rôles sont particulièrement reconnus à l'entreprise : la création de valeurs et la constitution d'un lien social. » Mona-Josée GAGNON. *Le Travail une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, p.87-89.

³⁹ De fait, les contrôles étatiques se sont assouplis, sinon retirés pour favoriser le commerce extérieur; de nombreuses grandes entreprises ont utilisé diverses stratégies pour affaiblir ou éliminer les syndicats soit en se restructurant en petites filiales ou en apeurant les employés par le danger de la compétition ou la nécessité d'aller produire ailleurs, là où les salaires sont moins élevés. Dans certains cas, cela correspondait à la réalité.

par la grande quantité d'ouvrages édités, la nouveauté des sujets traités, de même que l'apparition de nouveaux phénomènes.

Diverses manifestations sont observées. L'apparition de *gourous*⁴⁰ parcourant le monde pour annoncer de nouvelles manières de faire commerce et de penser l'entreprise dans un monde globalisé, accentue l'implantation d'une culture nouvelle des affaires. Ces *consultants-vedettes* proposent de nouvelles valeurs à développer pour faire face au péril de la compétition, d'une part, et pour que l'entreprise puisse se positionner dans cette réalité inéluctable et profiter des *opportunités d'affaires* nouvelles, d'autre part. Sous certaines conditions, l'entreprise est conviée à devenir possiblement *chef de file mondial* dans son domaine.

4.3.1 Cadre et discours nouveaux

Un grand nombre de phénomènes neufs touchant le travail sont observés par les sciences managériales qui tentent d'en découvrir le sens et les aboutissements possibles aux plans organisationnel, individuel et social. De nombreux ouvrages traitent de sujets nouveaux comme les diverses approches éthiques, les problèmes relatifs à la diversité des valeurs culturelles et religieuses ou les besoins spirituels qui se manifestent. Nous porterons notre attention sur quelques tendances fortes, sans toutefois les approfondir, dans le but de mieux saisir la problématique nouvelle du monde du travail.

4.3.2 La nouvelle place de l'entreprise

Depuis les années 1980, le rôle de l'entreprise a changé dans la société. « À la faveur de ce changement, un nouveau discours sur la gestion des ressources humaines a fait surface, lequel donnait le rôle-vedette à l'entreprise elle-même⁴¹. » Dans le cadre des mutations, de nouveaux consultants-vedettes et des gourous ont efficacement envahi divers espaces publics, publiant des livres et organisant des colloques ou d'autres activités présentant les nouvelles recettes de

⁴⁰ *Ibid.*, p. 80. Cette auteure, utilisant cette expression originale de A. Huczynsky, attribue l'apparition de ces *consultants-vedettes* aux nombreuses incertitudes montantes dans les sciences managériales.

⁴¹ Mona-Josée GAGNON. *Le Travail une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, p.79.

succès et, paradoxe historique, en « [...] mettant les salariés au centre du destin de l'entreprise⁴² ».

La place prépondérante de l'entreprise privée dans l'organisation sociale comporte, par ailleurs, un prix à payer pour les employés/es à tous les échelons de l'entreprise. Une première observation concerne les apports élevés de rendement exigés des travailleurs/ses, à tous les niveaux hiérarchiques. Les efforts, axés sur le succès de l'entreprise, se traduisent par une augmentation importante de maladies d'ordre psychologique, causées par le stress trop élevé et des états de fatigue excessive. Deux autres facteurs qui ne sont pas détachés du premier doivent être notés: l'augmentation du nombre d'heures travaillées, particulièrement en Amérique du Nord, cela contrairement à la tendance observée depuis plus d'un siècle, et parallèlement, l'intensification croissante du travail.⁴³ Cela pose de façon aiguë la question de la place et du rôle accordés à la personne humaine dans l'entreprise.

Enfin, nous remarquons la montée d'un phénomène qui a été traditionnellement absent du milieu de travail et qui surgit en filigrane dans cette manifestation, la spiritualité⁴⁴. Comment devons-nous comprendre l'apparition de la spiritualité à un moment où le travail est en état crise et que la religion est en processus de retrait de la place publique? Plusieurs éléments expliquant une partie de ce phénomène se retrouvent à l'intérieur même de l'organisation du travail dans l'entreprise, d'autres dans un contexte socioculturel en mouvance profonde et une relation au religieux transformée. Cela crée une sorte d'absolutisation du travail sous la pression de nouveaux paradigmes. Nous situerons donc brièvement certaines composantes.

⁴² *Ibid.*, p. 82.

⁴³ L'ouverture des frontières apporte du travail à nombre de travailleurs/ses des pays moins développés économiquement, particulièrement en Asie, à cause des salaires incomparablement inférieurs. Cela dit, cette recherche ne peut porter son regard sur ce phénomène qui exigerait une longue démarche. Cependant, nous devons en rendre témoignage car la mondialisation de l'économie constitue peut-être une étape dans un partage plus équitable pris globalement. Cela reste à voir, considérant la mince part qui va aux travailleurs/ses.

⁴⁴ « Un des développements les plus intéressants est une association très proche entre deux mondes traditionnellement opposés, la religion et les affaires, deux sphères s'empruntant l'une et l'autre des valeurs et des méthodes – cependant pas toujours avec succès. » Elizabeth PUTTICK. « Personal Development : the Spiritualisation and Secularisation of the Human Potential Movement », *Beyond New Age, Exploring Alternative Spirituality*, S. Sutcliffe and M. Bowman, Edinburg University Press, 2000, p.202.

4.4 La spiritualité au travail

La crise que connaît le monde du travail s'insère dans un état de crise plus globale qui affecte l'ensemble des sociétés, cela dans plusieurs domaines et à plusieurs niveaux. Selon Thierry Pauchant, professeur aux *Hautes Études Commerciales*, Institut attaché à l'Université de Montréal, et auteur de plusieurs ouvrages portant sur le travail, de nombreux problèmes de niveau planétaire engendrent des peurs diffuses et rejoignent la personne dans les diverses dimensions de sa vie.

Ainsi, le terrorisme et les signes de malaises écologiques créent de l'insécurité et une peur plus ou moins claire chez les populations. À un autre registre, le monde occidental, en particulier, assiste à l'effondrement d'un nombre important de croyances et de pratiques religieuses. Au plan de l'économie, jamais le monde n'a assisté à autant de bouleversements et à une échelle aussi grande. Ainsi, quotidiennement les citoyens/nes de nombreux pays sont assaillies par les mégafusions, les fermetures et faillites d'entreprises, le chômage et les préretraites plus ou moins volontaires. À ces facteurs largement diffusés et qui inquiètent, surgit une caractéristique humaine fondamentale, la quête de sens. Où cela peut-il nous conduire?

4.4.1 La personne en quête de sens

La personne humaine cherche à comprendre le sens et la signification des choses, de la vie. C'est là une caractéristique propre à l'être humain. Les modèles traditionnels sont bouleversés et les valeurs remises en cause ou même simplement devenues non pertinentes, sèment l'inquiétude face à l'avenir. Or, le travail qui occupe une place importante, voire centrale dans l'organisation sociale et la vie des personnes, devient ainsi un lieu où s'exprime particulièrement cette quête de sens.

« Cette *quête de sens* est ressentie par des employées, des gestionnaires, des cadres, des cadres supérieurs, des dirigeantes, des consultants, des professeurs ou des étudiantes⁴⁵. » Selon T. C. Pauchant, cette crise du sens est plus qu'une mode et répond à un besoin fondamental et durable. Les transformations majeures, vécues à plusieurs niveaux, ne sont pas encore assu-

⁴⁵Thierry C. PAUCHANT. Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions, Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 14.

mées, créant un profond malaise, celui d'une ambivalence entre l'espoir et le désespoir. Un tel état ne peut pas être accepté en permanence. Pauchant énumère quatre facteurs qui se retrouvent dans le monde de l'entreprise et qu'il interprète comme des indices découlant de cette quête de sens: « [...] la croissance de l'éthique en entreprise, le maintien d'une croyance religieuse ou l'existence d'un renouveau spirituel, la multiplication des expérimentations éthiques et spirituelles en entreprise et l'expansion de l'information et de la formation en spiritualité⁴⁶. » Par ailleurs, dans la société occidentale, plusieurs indices sont remarqués illustrant une soif de Dieu, mais en dehors des lieux et organismes traditionnels. (Cf. Les « spiritualités séculières ») L'apparition de nombreuses sectes, depuis près d'un quart de siècle, fait partie du phénomène.

4.4.2 De la quête de sens à la spiritualité

La quête de sens observée se transforme en recherche spirituelle chez de nombreuses personnes et s'installe en arrière-plan, dans différents lieux de la sphère profane. Pour Solange Lefebvre, théologienne, cette quête de sens a comme synonyme la *quête du croire*⁴⁷.

[Mais,] qu'on le veuille ou non, l'histoire occidentale, comme toute l'histoire du monde, reste fortement marquée par la question religieuse. Aussi, même si nous préférons parler de valeurs ou de spiritualité, on ne peut éviter de nous référer à nos racines religieuses pour comprendre nos décisions éthiques, nos visions du monde et du travail, nos résistances, nos choix et un ensemble d'attitudes ayant trait à la spiritualité⁴⁸.

Cette recherche de spiritualité est influencée par plusieurs facteurs. En effet, l'individualisme moderne tend à critiquer et à rejeter un certain nombre de valeurs traditionnelles. Il s'émanciperait ainsi de contraintes héritées pour se réapproprier sa vie et réinterpréter ses valeurs. Par ailleurs, tout le mouvement du Nouvel Âge a aussi marqué la manière de vivre la spiritualité. Qui dit *spiritualité* aujourd'hui ne réfère donc pas d'abord à une institution ou à une religion. Il réfère à une croyance plus ou moins vague en un Dieu, en un Être suprême et recherche une vie intérieure harmonieuse et bienfaisante. Le salut est désiré en ce monde et les pratiques sont plurielles, mais sont présentes. Ainsi, « [...] 84% des Canadiens et des Canadiennes sont croyants, 85% au Québec; aux États-Unis, 95% des Américains et des Améri-

⁴⁶ *Ibid.*, p. 21.

⁴⁷ Solange LEFEBVRE. « La "crise du croire" en entreprise et la nécessité d'un dialogue sur la signification du travail » dans *Ibid.*, p. 91-106.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 93.

caines croient en un Être suprême⁴⁹». La réponse à la soif d'infini se manifeste de manières variées et se transforme, mais elle demeure un phénomène caractéristique.

Au niveau des affaires, selon les enquêtes effectuées, le ratio de cadres supérieurs croyants n'est pas moindre que pour l'ensemble de la population. Il en est de même pour la pratique religieuse. En 1988, une enquête portant sur la pratique religieuse des cadres supérieurs aux États-Unis dans des « [...] entreprises classées Fortune 500 révélait que 65% de ces personnes assistaient régulièrement à l'office de leur église (*sic*) [...] tandis que la moyenne nationale des “ non-gestionnaires ” était de 40%⁵⁰. »⁵¹ Cependant, pour un bon nombre de dirigeants, surtout au Canada et en Europe occidentale, on distingue entre religion et spiritualité. En effet, « les gestionnaires opposent radicalement la religion et ses institutions à la spiritualité. De même, en général, les personnes, croyantes ou non, gestionnaires ou non, s'opposent à ce que les responsables religieux tentent d'influencer les décisions politiques⁵²».

Reconnaissant les bienfaits d'une spiritualité intégrée à la vie et de valeurs associées, un certain nombre de propriétaires d'entreprises et de cadres supérieurs aimeraient que se vive une forme de spiritualité dans l'entreprise. Selon les enquêtes effectuées, la plupart n'arrivent pas à trouver de moyen concret pour le faire. Cette question fait l'objet de recherches et de réflexion chez les personnes intéressées. Cela a été relevé lors du colloque du *Forum international sur le management, l'éthique et la spiritualité* tenu en septembre 1998, à Montréal.

L'entreprise retire des bénéfices d'une certaine intégration de la spiritualité chez ses employés/es, notamment par l'adoption de valeurs et de comportements éthiques. Ainsi, l'insertion au travail de valeurs comme le sens des responsabilités, le sentiment d'être « connecté aux autres et à la nature », le respect des normes, l'honnêteté, l'importance de suivre une discipline spirituelle, *etc.*, contribuent au bien-être des personnes et favorisent également l'entreprise. La question spirituelle et l'intégration de comportements éthiques sont en lien étroit, selon Pauchant. Or, depuis quelques années, parallèlement à l'émergence de la spiritualité, le problème éthique se pose de façon aiguë dans l'entreprise. Le nombre de scandales qui ont éclaté illustre bien cette situation. Dans le cadre des opérations complexes dans les

⁴⁹ *Ibid.*, p. 26.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 27.

⁵¹ Le taux général de pratique religieuse est encore plus élevé aux États-Unis qu'au Canada, au Québec, la diminution est exceptionnelle.

⁵² *Ibid.*, p. 28.

entreprises, les codes d'éthique jusqu'à maintenant utilisés et remis aux employés/es sont devenus désuets.

Divers phénomènes contribuent donc à expliquer le nombre croissant d'expérimentations en vue d'intégrer des éléments de spiritualité en entreprise. Des firmes-conseils, des centres de recherche et de formation « [...] se sont spécialisés dans l'accompagnement spirituel en entreprise, répondant ainsi à une demande accrue⁵³ ».

Cette demande importante soulève, à juste titre, la question du danger d'exploitation de ce besoin de sens et de cette caractéristique humaine qu'est la spiritualité, à la seule fin d'un accroissement du rendement. Effectivement, pour les personnes non-averties, dans des domaines où se côtoient charlatans et personnes sincères (la question de compétence en est une autre), un discernement de qualité est difficile. En effet, l'entreprise constitue un milieu particulièrement influençable par les questions financières s'il y a espoir de rentabilisation dans un domaine, par ailleurs, étranger pour le moment. De plus, tenir compte de la dimension spirituelle d'une façon respectueuse des cheminements et des consciences et gérer des affaires et du personnel, font appel à une démarche éthique fine alors que peu de cadres, dans l'entreprise moderne, y sont formés.

4.4.3 Une spiritualité laïque

L'émergence de la spiritualité au travail s'explique donc par plusieurs facteurs. Le besoin se fait sentir du côté des personnes de différentes conditions. En ce qui concerne l'entreprise, plusieurs cadres voient des avantages à l'intégration d'une certaine spiritualité dans la culture de l'organisation. En effet, plusieurs sont en recherche de moyens d'une intégration pratique. Dans une société pluraliste, comportant un certain degré « d'anti-moralisme », la démarche peut difficilement se fonder sur la religion. Demeure alors la voie « laïque » de systématiser, dans une entreprise, une certaine forme de spiritualité qui puisse aider à répondre aux objectifs recherchés, soit une réponse à la quête de sens et une certaine harmonisation de dimensions de vie fragmentées.

⁵³ *Ibid.*, p. 37.

Reconnaissant les bienfaits de pacification, de signification et d'engagement qu'apporte la spiritualité dans l'entreprise, s'offre alors la possibilité de la fonder sur des valeurs sélectionnées en vue de bénéfices pour l'organisation. Ces valeurs peuvent être « [...] séculaires, sociales ou environnementales⁵⁴ ». Se pose ici une question éthique sur le choix des valeurs implantées. L'entreprise peut ainsi manipuler les consciences, par exemple, en survalorisant certaines attitudes « d'oubli de soi » pour le mieux-être de l'équipe de travail et ainsi détourner la dimension spirituelle de ses fins propres, afin d'accroître l'engagement des personnes en vue d'une rentabilité accrue. Par ailleurs, d'autres problèmes surgissent dans un milieu multiculturel, en relation avec des partenaires internationaux, quant à la sélection des valeurs d'entreprise. Cet aspect devra être étudié plus en profondeur.

5. Synthèse et analyse

Un regard rétroactif sur les divers modèles d'organisation du travail expérimentés au fil des années nous permet d'affirmer que le travail, selon l'évolution récente, tend à s'humaniser davantage. D'une part, le rapport humain à l'organisation et à la technique est plus harmonieux. D'autre part, grâce à une meilleure connaissance de la nature humaine, l'organisation du travail en tient compte davantage, particulièrement lorsque le rendement en est immédiatement et de façon évidente accru. La priorité demeure l'efficacité, favorisant la productivité et la rentabilité.

5.1 Une perception plus respectueuse de la personne

Le management moderne porte donc à la personne au travail un respect que le patronat ignorait au début de l'industrialisation. Le management reconnaît dans le travailleur un être porteur d'une somme de qualités (sur lesquelles il compte) et aussi de besoins de divers niveaux, ce que ne reconnaissait pas l'employeur au début du XX^e siècle. Les connaissances acquises par les sciences managériales ont ainsi contribué grandement à l'humanisation du travail et, par voie de conséquence, au progrès social, en favorisant un climat de travail plus respectueux et un meilleur usage des « ressources humaines ».

⁵⁴ Ibid. p. 87.

Malgré ces progrès, l'accroissement de la productivité fonde toujours l'organisation du travail, soumettant les travailleurs/ses à ces conditionnements, certains étant positifs pour la personne et d'autres plutôt négatifs. Même si l'ignorance des facteurs humains a pu être la principale cause d'une telle réalité, tout au moins dans les débuts, cela offense la dignité humaine. Dans une perspective théologique, l'ordre est inversé. C'est là une première observation. En conséquence, nous remarquons que, d'une part, les travailleurs/ses sont traités/es comme des *composantes* du processus de production et, d'autre part, des composantes qui ont toujours dû s'adapter aux contraintes organisationnelles de modèles conçus d'abord en fonction de la productivité maximale avec un certain type de technologie. Le discours théologique pose comme principes fondamentaux, la dignité inaliénable de la personne et sa primauté sur toute institution et toute chose; il pose donc la personne en situation de suprématie dans sa relation à l'instrument. La machine, incluant l'ensemble du processus de production, est ainsi au service de la personne.

Le rapport instrumental des travailleurs/ses prend son origine dans les fondements économiques posés par Smith qui n'ont pris en compte, pour les raisons déjà citées, que le travail « productif » de richesses, éliminant ainsi toute activité d'humanisation et relevant essentiellement de l'amour. Or, sous des considérations théologiques, la valeur première du message chrétien s'avère justement l'amour de Dieu, du prochain et de soi-même. Nécessairement, l'être humain a priorité sur l'économie, instrument de comptabilisation des échanges. De plus, la dimension économique ne peut, à elle seule, supplanter et dominer toutes les autres dimensions humaines et sociales. Une telle hégémonie est aussi inacceptable au plan philosophique. Au plan humain, cela conduit à des aberrations. Observant la transformation du travail après le début de l'ère industrielle, Michel de Coster l'exprime crûment, en considérant la tension et le surmenage du travailleur engendré par les nouvelles méthodes : « Lié au profit, le travail retrouve, en quelque sorte, l'antique signification de vileté⁵⁵. »

5.2 Une meilleure connaissance du potentiel humain

Poursuivant les objectifs toujours plus élevés d'efficacité des entreprises, les sciences managériales ont continué leur développement. La sociologie et la psychologie du travail, par leurs

⁵⁵ Michel DE COSTER *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a. 1999, p. 31.

recherches sur la nature humaine, ont permis au management d'accéder à une source immense de potentialités qui se livrent peu à peu, dans le cadre des nombreuses recherches. Ainsi, le développement humain, les questions relationnelles, la dynamique synergétique du groupe, les capacités intellectuelles des travailleurs/ses à la base, la puissance de créativité de chacun/e, le partage du pouvoir dans l'organisation et le rôle des communications dans l'entreprise constituent autant de lieux de gestion longtemps ignorés dans la conduite de l'entreprise. Ces forces et potentialités peuvent et doivent maintenant être prises en compte dans l'organisation du travail. Cela nous amène à faire un nouveau constat : au fil des années, il s'est formé un consensus général, faisant en sorte que les tâches se sont enrichies dans les approches administratives plus récentes de l'organisation du travail. Ce faisant, la personne au travail prend davantage de responsabilités et elle participe plus aux décisions, particulièrement à celles qui conditionnent l'exécution de ses tâches.

Plusieurs conséquences sont positives, à la fois pour l'entreprise et pour les travailleurs/ses, mais pas nécessairement de façon égale. Globalement, la satisfaction et l'implication personnelles sont plus grandes; le taux d'absentéisme a diminué, souvent de façon importante et de nombreux conflits de travail sont évités. Nous pouvons donc affirmer que le développement des sciences managériales, au cours du XX^e siècle, a contribué positivement à l'établissement de meilleures relations de travail en tenant davantage compte des facteurs humains. En comprenant mieux l'être humain, la maîtrise de cette « force de travail » a permis un contrôle plus grand des divers facteurs inhérents à la gestion des ressources humaines. Le rendement en a été grandement amélioré.

En ce qui concerne les personnes au travail, étant reconnues comme êtres multidimensionnels, les bénéfices se manifestent de multiples façons. Dans les divers lieux de travail, les améliorations sont notables. D'abord, les aménagements physiques sont incomparablement mieux agencés. L'autonomie des travailleurs/ses, bien que variable selon les types d'entreprises, est plus grande, les conditions plus respectueuses de la personne et les salaires meilleurs. Cependant, il faut nuancer ces propos et tenir compte des remarques précédentes concernant des tendances récentes dans le contexte de la mondialisation, quant aux heures travaillées, à la sécurité de l'emploi et aux salaires et autres bénéfices antérieurement accordés mais remis en cause avec la crise du travail. Les conditions changent rapidement.

5.3 Une ouverture à des voies nouvelles

Une maîtrise plus grande de la gestion des ressources humaines a permis une efficacité et une intensification du travail inédites. L'envers de la médaille réside dans le fait que les pressions transmises sur les personnes au travail sont fortes, au point de constituer une menace pour la santé mentale et physique de nombreux/ses travailleurs/ses. Le stress, l'épuisement et la fatigue chronique sont des déséquilibres découlant de conditions excessives dans une organisation du travail toujours assoiffée de meilleures performances et axée sur les résultats. Le management est responsable de *l'usage*, possiblement abusif, de cette « ressource ». À ce sujet, de plus en plus, des besoins en formation éthique dans les différents domaines reliés au travail se font sentir à tous les niveaux de l'entreprise. De nouvelles voies s'ouvrent afin d'approfondir des dimensions traditionnellement étrangères à l'entreprise.

Les sciences managériales doivent demeurer à l'affût de l'évolution de l'organisation du travail. Avec la propension de l'entreprise, la sociologie et la psychologie du travail ont d'abord regroupé des chercheurs dans le but de faire avancer la science dans de nouveaux domaines. De plus en plus, le monde du travail fait appel à leurs compétences pour résoudre des problèmes qui se complexifient. Plusieurs chercheurs deviennent *consultants*, mettant ainsi leurs savoirs au bénéfice des entreprises.

Aux États-Unis, une étude a été faite sur les divers types de coopération qui se sont développés entre les besoins des entreprises et les recherches universitaires. Les influences de tels *partenariats* sur les orientations universitaires⁵⁶ peuvent être importantes de diverses manières, dans leurs conséquences, au niveau du développement mais aussi en ce qui a trait à l'éthique du travail. Ainsi, la qualité des recherches peut en souffrir. Le financement des universités peut devenir un problème, leur capacité à verser des salaires *compétitifs* avec le privé, désormais à la fois partenaires et compétiteurs à ce niveau. Cela risque, à plus long terme, de fausser des orientations et de soumettre davantage les sciences aux impératifs de l'économie.

Concernant l'amélioration des conditions générales du travail dans la société postindustrielle, d'autres facteurs qui ne sont pas pris en compte dans cette recherche ont eu une influence po-

⁵⁶ Jason OWEN-SMITH and Walter W. POWELL. "Careers and contradictions : Faculty Responses to the Transformation of Knowledge and its Uses in the Life Sciences", p. 109-139 dans Steven P. VALLAS. *The Transformation of Work*. Coll. Research in the Sociology of Work, Volume 10, Atlanta, GA, Elsevier Sciences Ltd, 2001, 309 p.

sitive, à certaines époques, sur le sort des travailleurs/ses, notamment la syndicalisation et le rehaussement du niveau général d'instruction. De plus, l'usage de la technologie plus avancée demande de nouvelles connaissances et réduit le nombre des tâches accablantes. Les sciences managériales ont dû prendre en compte ces facteurs pour les intégrer dans les différentes applications.

6. Conclusion

Les sciences managériales ont évolué sous la double impulsion de la poursuite de leur raison d'être, c'est-à-dire de comprendre, à chaque époque, les diverses composantes du travail, les conditionnements et aussi de répondre à la demande de l'entreprise elle-même pour maximiser ses opérations. Parfois, l'État lui-même a demandé certaines recherches et d'autres fois, les grands syndicats ont eu recours à ces ressources pour le bénéfice des travailleurs/ses.

Les relations entre chacune des sciences managériales ont aussi évolué au fil des époques. La gestion de l'entreprise s'est grandement enrichie en puisant dans les recherches de la sociologie et de la psychologie, tout comme dans celles de l'économie et des autres disciplines qui sont apparues dans le monde du travail. Cependant, le management n'a jamais voulu se soumettre aux apports de la sociologie⁵⁷ ou de la psychologie du travail, contrairement à sa relation à l'économie. Dans les faits, sa conduite est dictée prioritairement par les lois économiques. Le management a su utiliser les nouvelles connaissances scientifiques pour favoriser la productivité et la rentabilité, mais les revendications humaines sont entendues si et au moment où elles sont estimées profitables ou par des contraintes incontournables. La philosophie et la théologie pourraient aider le management à saisir et à intégrer dans la gestion de l'entreprise les réalités humaine et sociale en vue d'enrichir le rôle de l'entreprise dans sa responsabilité sociale, tout en posant la question du sens à son activité, en termes d'utilité sociale et de réponse à des besoins véritables.

Depuis les débuts de l'industrialisation, plusieurs modèles d'organisation du travail ont été expérimentés. Il y a eu évolution dans l'organisation du travail, en ce qui a trait à la conception et à la gestion. Les déclencheurs de cette évolution ont été d'une part, la technologie

⁵⁷ Selon Michel de Coster, l'ignorance réciproque du management et de la sociologie du travail engendre une erreur de perspective fondamentale, expliquant des échecs d'implantation et de développement des techniques de gestion.

changeante et, d'autre part, les problèmes rencontrés du côté de la main d'œuvre. Cependant, de nombreux facteurs déterminent le modèle à mettre en place, ce qui donne lieu à un éventail de possibilités. De fait, il existe aujourd'hui une panoplie de modèles d'organisation du travail. Certains favorisent davantage l'épanouissement des personnes au travail, en faisant appel, jusqu'à un certain degré, à leurs talents et à leur créativité, alors que d'autres sont plutôt contraignants, limitatifs aux niveaux de l'autonomie, des rapports à la technique et de la rémunération. Cette situation est à la source de divers malaises, privant ces dernières de la capacité d'exercer leur droit légitime du partage des richesses collectives alors que d'autres sont avantagées, à la fois au plan de l'épanouissement personnel et de la participation au mieux-être collectif. Selon des considérations théologiques, même dans les situations les meilleures, la personne n'est pas respectée à cause de sa valeur intrinsèque d'être humain, mais à partir de facteurs externes, reliés à l'organisation du travail.

6.1 Les défis de l'avenir

En considérant l'avenir, nous savons que les développements techniques se poursuivront encore. Ils demanderont de nouveaux ajustements dans l'organisation du travail. L'efficacité n'est jamais optimale. D'une part, la complexité croissante de la technologie et la compétition provoquent continuellement de nouveaux défis. Les gestionnaires et les chercheurs/es savent que l'organisation du travail est toujours perfectible et que des ressources sont encore *sous-utilisées* ou *mal utilisées*. Un usage plus performant des ressources en place, y compris « les ressources humaines », constituera nécessairement un lieu de recherches et de développement des sciences managériales, sans compter les problématiques changeantes. D'autre part, celles-ci apportent une meilleure compréhension anthropologique des « ressources humaines ». Conséquemment, nous pouvons déjà affirmer que les personnes seront mises à contribution, cela jusqu'à l'atteinte des limites connues que l'on tentera encore de repousser. Une telle approche, insensible au sens du travail et à la raison d'être de la personne, heurte profondément l'humain dans son rapport à l'organisation du travail.

De toutes les ressources dans l'entreprise et dans chaque modèle d'organisation du travail, les personnes sont « les ressources » qui se sont avérées les plus adaptables. Même dans un contexte de haute technologie, la personne humaine est « la ressource » qui possède le plus riche potentiel. Elle est beaucoup plus qu'un instrument assigné à une fonction particulière, dans laquelle elle est réduite de toute manière, parce qu'affectée à une tâche spécifique.

Contrairement à la technologie qui attend d'être améliorée pour performer davantage, l'être humain attend d'être découvert dans ses multiples dimensions pour être reconnu dans toutes ses potentialités. Mais il a aussi ses exigences spécifiques. Pourtant, aucune science, mise à part la théologie, n'a jamais pu reconnaître à sa juste mesure la valeur inhérente à la personne humaine⁵⁸. La science doit d'abord explorer, expérimenter pour connaître, ensuite reconnaître. Ainsi, la personne est considérée en termes utilitaires, instrumentalistes, dans l'organisation du travail. Dans l'entreprise, de nouvelles considérations devront être développées afin de contribuer à l'organisation du travail, selon des valeurs signifiantes individuellement et socialement.

D'autres dimensions de vie et d'autres besoins émergeant de la condition humaine sont ignorés jusqu'à maintenant dans les milieux de travail. Certains signes commencent cependant à poindre, à l'heure de la société postindustrielle. Dans l'ensemble, une infime partie des entreprises commencent à reconnaître la dimension spirituelle de la personne au travail; même si cette dimension est reconnue globalement, dans une vie fragmentée, elle s'applique à d'autres lieux. Culturellement, elle ne fait pas encore partie intégrante du milieu de travail. Des expériences sont menées pour découvrir des voies, des espaces, pour vivre cette dimension au travail. Mais les sciences managériales n'ont aucune emprise sur l'usage que le gestionnaire fera de ces connaissances nouvelles. Nous touchons ici un autre volet de la question éthique dans l'évolution des modèles d'organisation du travail et de l'utilisation des ressources.

6.2 Le rôle irremplaçable de la théologie

En portant notre regard sur l'histoire de la gestion de l'entreprise, nous savons que depuis les origines de l'industrialisation, l'être humain a été appréhendé de manière réductive et instrumentale. La science a dû d'abord découvrir ses richesses, étapes par étapes, pour reconnaître une part de son potentiel immense. Les avancées effectuées ont permis des gains considérables, en termes d'améliorations des conditions de travail et du rapport humain à la technique, influençant ainsi le volume et la qualité du produit. Les sciences managériales ont contribué à l'humanisation du travail, cela est démontré. Mais les défis qui se présentent font appel à de nouvelles avenues, demandent une approche respectant davantage l'intégralité de la personne

⁵⁸ « Les sciences humaines et la philosophie aident à bien saisir que l'homme est situé au centre de la société et à le mettre en mesure de mieux se comprendre lui-même en tant "qu' être social ". Mais seule la foi lui révèle pleinement sa véritable identité». C.A., par. 54, p. 97.

pour un développement plus harmonieux. Pour passer à cette étape, les personnes ne peuvent plus être considérées comme de simples ressources à gérer dans l'entreprise.

D'autres aspects demeurent insuffisamment développés, par exemple la spiritualité, dimension essentielle de la personne humaine. La théologie, qui ne peut être considérée comme une des sciences managériales mais qui ne peut cependant pas être absente de cette sphère, est, à toute fin pratique, exclue de ce champ majeur de la société contemporaine. Dans un monde en crises multiples, il en résulte donc un espace vide en termes de signification du travail, un manque de liens entre le labeur humain et les aspirations profondes des hommes et des femmes, dans une perspective de mieux-être individuel et social. La personne au travail est considérée par toutes les sciences managériales comme une *ressource à être utilisée* le mieux possible, cela dans un sens non péjoratif.

Ce n'est pas à la science de déterminer une valeur à l'être humain ou le sens de ses activités et de sa vie. La science explique les phénomènes. Il s'ensuit tout de même qu'une valeur intrinsèque à la personne humaine doit être reconnue dans l'intégralité de son être. La placer au rang de l'instrument la restreint nécessairement. De plus, elle a besoin d'un sens à son activité pour l'intégrer harmonieusement à sa vie, elle aussi devant avoir du sens.

6.3 Nécessité de nouveaux « partenariats »

Tenant compte de la phase actuelle du développement de l'organisation du travail, de l'état de crises multiples que connaît la société contemporaine, nous pouvons déjà entrevoir de nécessaires « partenariats » nouveaux afin de poursuivre le processus *d'humanisation du travail*, de façon satisfaisante, dans une optique de plénitude de l'être et des aspirations humaines infinies. En effet, nous avons noté, dans l'évolution actuelle du monde, plusieurs indices appelant à un regard plus *holistique*, plus global des phénomènes, à des recentrements, probablement en réaction à un trop grand nombre de divisions. La mondialisation de l'économie en serait-elle une manifestation dans un monde trop fragmenté? Ce que la religion a traditionnellement relié entre les divers éléments, ce qu'elle a apporté dans la vie des personnes et des sociétés cherche à trouver des lieux et des moyens nouveaux. Le travail en serait-il un?

Enfin, après avoir passé en revue les phases importantes de l'évolution des sciences managériales et avoir constaté leurs impacts dans une organisation plus humaine du travail, malgré quelques limites identifiées, nous pouvons réaffirmer la contribution positive des sciences managériales. Nous pouvons, dès lors, les mettre en dialogue avec la Doctrine sociale de l'Église pour vérifier la pertinence de son message, comme approche possible à la problématique actuelle du travail humain et aborder celle-ci sous un autre regard. Par ailleurs, nous constatons aussi des limites aux sciences managériales, notamment dans leur incapacité de porter un regard intégral et global sur le sujet humain et sur la société afin de déterminer une orientation souhaitable pour le monde. Elles peuvent constater le besoin de sens ou de spiritualité mais, à ce niveau, elles devront avoir recours à des intervenants plus compétents en la matière.

Au prochain chapitre, après avoir établi les points communs et les spécificités dans les fondements et les buts des deux parties, nous pourrons, par un dialogue ouvert, procéder au discernement des positions et des orientations des sciences managériales et de la Doctrine sociale de l'Église.

Chapitre IV

DIALOGUE ENTRE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE ET LES SCIENCES MANAGÉRIALES

1. Introduction

La situation des travailleurs/ses, en termes d'humanisation, a progressé de manière remarquable depuis le début de l'industrialisation. Des améliorations ont été réalisées lentement, progressivement, grâce à différents facteurs qui ont influencé, orienté et soutenu cette marche des travailleurs/ses vers le mieux-être. Des interventions de divers ordres, parfois concertées, ont contribué à ce parcours. Grâce aux implications des travailleurs/ses eux/elles-mêmes, à la formation des syndicats, aux progrès techniques, aux interventions législatives de l'État qui ont fixé, à diverses étapes, les acquis par des lois, leurs conditions se sont graduellement améliorées. L'implication de l'Église, par la promulgation régulière d'encycliques qui ont constitué la Doctrine sociale, animée par divers mouvements, dont *l'Action catholique*, a soutenu des actions qui ont débouché sur des avancées importantes en faveur de la personne au travail. Par ailleurs, la naissance et le développement des sciences humaines ont formellement contribué à humaniser l'organisation du travail, en approfondissant la connaissance de la nature humaine. La situation pitoyable de « la classe ouvrière », au début de l'industrialisation, avait incité *l'intelligentsia* et l'Église à intervenir afin que les ouvriers/ères soient respectés/es dans leur dignité de personne et qu'émerge une organisation du travail plus juste.

Ce cheminement s'est effectué lentement, au prix de sacrifices et de compromis importants en regard des besoins humains et des aspirations des personnes au travail. Près de

deux siècles plus tard, la reconnaissance de la personne intégrale n'est toujours pas acquise dans l'organisation du travail. Les conflits opposant employés/es et employeurs existent encore malgré de nombreux moyens conçus et mis en place pour les éviter. Bien que les négociations achoppent habituellement sur la question salariale, il existe un « décalage entre le latent et l'explicite dans les objectifs et les motivations des grèves. [...] Conditions de travail, organisation du travail et rapports d'autorité restent, de l'aveu des militants, des sujets d'insatisfaction profonde sous-jacents aux conflits¹». En d'autres mots, les besoins humains ne sont pas exprimés ouvertement et reconnus à la table de négociation. Les conséquences négatives pour les travailleurs/ses sont finalement monnayées dans les négociations et les besoins réels demeurent non satisfaits.

De l'avis de plusieurs auteurs, avec la mondialisation de l'économie, le travail s'est davantage « marchandisé » sous la pression de la compétition et de divers autres facteurs; bref, le travail s'est déshumanisé. À la représentation instrumentaliste qui a progressé, s'ajoutent désormais des tensions économiques plus fortes et de nombreux autres facteurs politiques et culturels, résultant en un contexte des affaires bouleversé. Les nouvelles conditions politico-économiques comportent des conséquences importantes pour les travailleurs/ses, les acculant à abandonner des acquis difficilement gagnés, notamment au niveau des conditions de travail et de la sécurité d'emploi. D'une façon générale, le travail accuse une « perte en humanisation », il subit un glissement qui inverse l'ordre des valeurs. Jean-Paul II avait exprimé cette possibilité dans *Laborem exercens*. « Le danger de traiter le travail comme une “marchandise *sui generis*”, ou comme une “force” anonyme nécessaire à la production existe toujours, lorsque la manière d'aborder les problèmes économiques est caractérisée par les principes de l'“économisme” matérialiste². » De nouvelles adéquations doivent être cherchées dans l'organisation du travail en fonction des besoins humains, non pas en assujettissant les personnes aux contraintes de l'organisation technique et économique.

¹ Claude DURAND. *Sociologie du travail*, Toulouse, Octares éditions, 2000, p. 149.

² L.E., par 7, p. 21-22.

1.1 Humanisation du travail

Jean-Paul II l'exprime d'une façon non équivoque : « Bien qu'il soit vrai que l'homme est destiné et est appelé au travail, le travail est avant tout "pour l'homme" et non l'homme "pour le travail"³ ». Ainsi, dans ce contexte dominé par l'économie, humaniser le travail, c'est rechercher un équilibre nouveau dans le rapport de la personne au travail et à la technique; c'est instaurer une organisation du travail plus sensible et plus respectueuse des besoins et des aspirations de la personne. « Il importe donc d'adapter tout le processus du travail productif aux besoins de la personne et aux modalités de son existence, en particulier de la vie du foyer (surtout en ce qui concerne les mères de famille), en tenant toujours compte du sexe et de l'âge. Les travailleurs doivent aussi avoir la possibilité de développer leurs qualités et leur personnalité dans l'exercice même de leur travail⁴. » Cela demande donc d'inverser le processus traditionnel. Plutôt que de concevoir un agencement des activités humaines selon les possibilités et les limites techniques et en fonction de facteurs étrangers aux besoins humains, la voie de l'humanisation du travail demande l'introduction d'un nouvel ordre des valeurs basé sur l'être humain car, « [...] le premier fondement de la valeur du travail est l'homme lui-même, son sujet⁵ ». La valeur de l'être humain prime sur le travail et sur la technique, instrument au service de l'humain.

Les progrès de la science et de la technologie rendent possibles des options qui ne pouvaient pas être considérées il y a quelques décennies à peine. Encore faut-il, pour humaniser le travail, que celles-ci soient mises au service des hommes et des femmes, qu'elles se situent dans un rapport de soutien au travail humain. Pour assurer cette relation de facilitation du travail humain, des choix doivent être faits en faveur de la personne dans la conception du processus de production; cela implique des valeurs à réviser et des priorités à établir entre ces valeurs, afin de respecter la multi-dimensionnalité de la personne plutôt que de tout fonder sur la dimension économique. Nous ne signifions pas seulement de choisir entre le mal et le bien mais de discerner entre des biens de niveaux différents et

³ *Ibid.*, par. 6, p. 20.

⁴ G.S., par. 67.3, p. 243-244.

⁵ L.E., par. 6, p. 20.

d'opter pour la personne réelle dans l'organisation du travail. Cela veut dire aussi de choisir le bien commun comme objet du travail. On ne saurait donc ignorer la perspective sociale et le bien des personnes. Des références, des balises s'imposent donc et celles-ci ne peuvent être déterminées à partir des seules considérations économiques.

1.2 Critique théologique

Malgré tout, des améliorations ont été apportées à l'intérieur des divers concepts d'organisation du travail, comme nous l'avons noté au chapitre précédent. Il n'en demeure pas moins que ceux-ci sont encore largement déterminés par la technologie et surtout qu'ils sont dominés par l'idéologie du progrès continu, ce dernier étant compris comme l'accroissement linéaire de la productivité, d'une part, et comme l'accès de plus en plus grand aux biens matériels, d'autre part. Or, la société postindustrielle vit déjà dans l'abondance matérielle. Elle est devenue une « société de consommation ». Pourtant, la pression sur la productivité demeure très élevée.

On peut et on doit appeler cette erreur fondamentale de la pensée *l'erreur du matérialisme* en ce sens que l'« économisme » comporte, directement ou indirectement, la conviction du primat et de la supériorité de ce qui est matériel, tandis qu'il place, directement ou indirectement, ce qui est spirituel et personnel (l'agir de l'homme, les valeurs morales et similaires) dans une position subordonnée à la réalité matérielle.⁶

En d'autres termes, pour utiliser le langage de la psychologie, cette idéologie laisse croire que les besoins humains pourront être satisfaits par la réponse aux besoins des niveaux primaires, négligeant ceux de niveaux supérieurs⁷, lesquels sont de l'ordre de l'être et non de l'avoir. Le travail humain doit donc être conçu pour s'ajuster le plus adéquatement possible à l'ensemble des dimensions de la personne et de la société. Or, le contexte existentiel du début de l'industrialisation a changé alors que l'idéologie économique et la notion du progrès sont restées les mêmes, axées sur l'avoir. Les besoins d'ordre physique se sont transformés en des besoins d'ordre relationnel, affectif et spirituel. Il est clair que

⁶ L.E., par. 13, p. 44.

⁷ Nous référons ici à la pyramide des besoins de Maslow, théorie abordée au chapitre trois. Nous y revenons plus loin.

la réalité humaine et sociale doit être appréhendée autrement, ce qui implique de revoir les choix de valeurs. Pour humaniser le travail, un enjeu de fond consistera à choisir « entre le travail et le capital », entre l'être humain et l'économie afin de dépasser les obstacles actuels.

1.3 Une perspective multidimensionnelle du travail

La centralité du travail dans la société occidentale contemporaine est reconnue par de nombreux auteurs. Or, puisque l'organisation du travail se trouve sous la domination économique et technocratique, un paradoxe important est soulevé, considérant les multiples dimensions constituant la vie de l'être humain et de la société. Humaniser le travail, c'est-à-dire l'organiser pour favoriser le développement intégral de la personne et de la société, ne peut s'interpréter que par la prise en compte de l'ensemble des dimensions humaines, culturelles, spirituelles, sociales et économiques favorisant un juste équilibre des diverses formes de pouvoir. « [...] Il est préférable que tout pouvoir soit équilibré par d'autres pouvoirs et par d'autres compétences qui le maintiennent dans de justes limites⁸ ». Or, l'économie de marché en tant que telle est insensible aux valeurs humaines et à la qualité des besoins exprimés. Par ailleurs, toute personne et toute société ont leurs besoins propres, selon le stade de leur évolution et de leur développement. La société sera équilibrée et juste dans la mesure où aucune classe ou aucun groupe des personnes qui la composent ne seront marginalisés ou sacrifiés pour le bénéfice de l'ensemble, ou pis encore, pour celui d'une minorité. Cela comprend donc le respect de la dignité humaine sous toutes ses formes, des droits de la personne pour tous et toutes et une réponse satisfaisante à leurs besoins et aspirations légitimes en vue d'atteindre leur maturité humaine et spirituelle.

1.4 Méthodologie proposée et division du sujet

L'objet de ce chapitre consiste à mettre en dialogue, à discerner les affinités et les différences entre la vision des sciences managériales et celle de la Doctrine sociale de

⁸ C.A., par. 44, p. 81.

l'Église. Ce dialogue sera fondé sur les prémisses que, d'une part, le travail est une caractéristique propre à l'être humain, qu'il en est le sujet et la fin, et que, d'autre part, la personne tend à se réaliser dans son activité. Le bien commun est un critère du but de cette activité que constitue le travail dans une perspective « d'humanisation de la terre », c'est-à-dire, de la rendre plus habitable et plus conviviale. En conséquence et tenant compte de l'importance de la place du travail dans la vie individuelle et dans la société, les fondements du travail ne peuvent se poser autrement qu'en termes de relation à l'être humain, sous les dimensions subjective et objective. En d'autres mots, par le travail, la personne est appelée à se réaliser tout en contribuant au progrès intégral de la société. Pour les chrétiens/es, la nature humaine constitue la plus haute distinction de la création, notamment par la dimension spirituelle, l'être humain étant créé à l'image de Dieu.

Cet exercice de discernement s'effectuera en deux parties. Nous verrons d'abord ce qui peut faire consensus, en termes de besoins humains et d'aspirations, entre les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église. Dans un deuxième temps, nous rappelant leur angle d'approche respectif, leurs motivations et leurs fins, nous serons en mesure de mieux cerner la réalité à laquelle réfèrent les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église respectivement, en parlant du travail. Cela nous permettra d'entrer dans la deuxième partie de ce chapitre et d'établir le dialogue entre les deux interlocuteurs pour en distinguer, au niveau du contenu, les divergences et les convergences, les conflits ou les apories et les complémentarités éventuelles. La grille que nous utiliserons sera établie selon le concept de la double dimension du travail proposée par Jean-Paul II dans *Laborem exercens*.

Nous considérerons d'abord la dimension objective du travail. Selon l'expression de Jean-Paul II, « dominer la terre »⁹, le produit du travail prend son sens en contribuant au bien commun de même qu'au développement moral et culturel de la société. Puis nous aborderons la dimension subjective du travail dans l'optique de la réalisation de la per-

⁹ Cette expression, comprise littéralement, est difficilement recevable par les personnes sensibles aux problèmes écologiques. Elle doit être interprétée théologiquement, c'est-à-dire porter la responsabilité de rendre compte devant le Créateur de la bonne intendance du don reçu. Malheureusement, ce thème ne pourra être convenablement traité dans cette recherche. Cependant, tenir compte du bien commun exige la prise en considération de la question écologique et de la protection des ressources naturelles.

sonne dans son activité. Nous serons à même de constater que l'évolution de la compréhension anthropologique des travailleurs/ses a eu un impact important sur la conception de l'organisation du travail mais aussi sur l'élaboration de la Doctrine sociale de l'Église « par la prise en compte de l'ensemble du patrimoine des multiples sciences consacrées à l'homme¹⁰ ». Cela constitue essentiellement une contribution des sciences managériales. Enfin, pour atteindre notre but de discernement, nous examinerons quelques éléments relatifs au travail, dont deux facteurs importants d'humanisation du travail, si nous référons aux phases de croissance de la personne : premièrement, le degré et la qualité de participation des travailleurs/ses à l'organisation du travail et, deuxièmement, la faculté de créativité, présente chez toutes les personnes, mais longtemps absente dans le milieu du travail. Par ailleurs, depuis quelques temps, la dimension spirituelle surgit dans des milieux inhabituels, non religieux, dont certains milieux de travail. Divers signes se manifestent; la quête de sens rejoint des personnes de tous les niveaux. Nous tenterons de mettre en lien ce phénomène et la crise du travail dont parlent plusieurs auteurs. Mais pour rendre fructueux ce dialogue entre les sciences managériales et la Doctrine sociale, nous situerons d'abord les interlocuteurs selon leurs spécificités et leurs fins particulières.

2. Les interlocuteurs

L'option en faveur de la personne est claire dans la Doctrine sociale de l'Église: tout existe en fonction de la personne. Elle a priorité sur toute chose et toute institution. « La personne humaine [...] est et doit être le principe, le sujet et la fin de toutes les institutions¹¹. » Pour les sciences managériales, la question est abordée autrement, même si les personnes sont centrales dans leur approche. De fait, pour les sciences managériales, l'être humain est objet d'étude dans un environnement déterminé. De plus, la science étant théoriquement objective, les scientifiques ont à faire les choix des valeurs accordées aux divers éléments, dont la personne humaine, dans le cadre de leurs recherches. En d'autres mots, les valeurs sociales, culturelles et personnelles donnent une certaine couleur aux interprétations des avancées scientifiques dites objectives.

¹⁰ L.E., par. 4, p. 10.

¹¹ G.S., par. 25.1., p.196.

Pour mieux entrer dans notre analyse, nous distinguerons, entre les trois disciplines prises en compte dans notre recherche, quelques particularités propres à chacune. Même si toutes relèvent des sciences humaines, les applications et les buts sont différents, pouvant même parfois s'opposer dans la pratique. La relation de chaque discipline à l'économie sera qualifiée dans tous les cas, car cet aspect constitue un problème fondamental du rapport de la personne au travail. La Doctrine sociale de l'Église s'oppose à l'hégémonie de l'économie parce que cela constitue un obstacle majeur à la reconnaissance de la valeur absolue de la personne, ce qui n'est pas le cas pour les sciences managériales. Il importe donc d'établir quelques distinctions entre chacune.

Plusieurs définitions sont possibles, selon l'angle d'approche choisi. Pour les besoins présents, nous nous limiterons aux aspects qui nous semblent les plus pertinents dans le traitement de notre sujet.

2.1 Le management

« Diriger [une entreprise] c'est travailler avec d'autres dans des rapports de confiance et de collaboration, en vue de réaliser un projet¹². » Les pratiques de gestion des ressources humaines et autres éléments d'ordre social ou psychologique relèvent du leadership des gestionnaires et demeurent sous leur gouverne. Leur niveau d'application se situe en lien avec les politiques corporatives et est soumis aux règles de la rentabilité recherchée et nuancées par la sensibilité du gestionnaire à la dimension éthique. Les pratiques favorisant le plus les résultats recherchés seront davantage accentuées. La règle de la rentabilité est acceptée comme un fait en ce qui concerne la gestion et le contrôle de la production. Dans le système d'économie libérale, ce principe ne se discute pas¹³, contrairement à la plupart des autres principes de gestion, plus malléables.

¹² Jean-Marie TOULOUSE. « Les valeurs et l'éthique, dans Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 72.

¹³ Diverses écoles de pensée ont des vues divergentes sur les responsabilités sociales de l'entreprise (partant de la responsabilité de bon citoyen, jusqu'à se réduire à la seule obligation de rentabilité) mais la question de la rentabilité fait consensus. Le rapport à l'économie diffère selon les disciplines mais les sciences managériales ne s'opposent pas *a priori* au système économique. Elles s'y conforment.

2.2 La sociologie du travail

La sociologie du travail constate les impacts des diverses contraintes sur l'organisation humaine de l'entreprise; elle peut procéder à une analyse objective de la question du travail ou de son évolution ou de divers facteurs associés, tant à l'interne qu'à l'externe. Elle est en mesure de faire des propositions de divers ordres à l'État et au patronat. En ce qui concerne la rentabilité de l'entreprise, elle ne constitue pas une préoccupation pour la sociologie, sauf en situation de crise spécifique où elle pourrait être consultée sur certains éléments précis. L'économie relève de la gestion de l'entreprise, comme toute autre dimension, en dernier essor. Ce sont les gestionnaires qui appliquent toute politique corporative.

2.3 La psychologie du travail

La psychologie du travail approfondit surtout les facteurs relationnels dans l'entreprise. Elle voit à l'élaboration de politiques corporatives touchant la question des relations humaines avec les pairs et la technique, la gestion des comportements dans l'entreprise et les facteurs qui peuvent contribuer positivement ou négativement au climat de travail. Elle constitue un aspect de la gestion en tant qu'élément de support pour les gestionnaires. Bien qu'il y ait des impacts économiques majeurs associés aux « ressources humaines », les apports de la psychologie du travail sont centrés sur les facteurs humains. Les gestionnaires décident des applications particulières selon les impacts économiques.

2.4 La Doctrine sociale de l'Église

L'être humain prime sur toute institution selon la Doctrine sociale de l'Église. L'instrumentalisation de la personne au travail est intolérable : la personne est le sujet de l'organisation du travail et la technique en constitue un instrument à son service pour qu'elle puisse s'y réaliser; ce faisant, elle contribue à l'humanisation du monde. La question de l'hégémonie de l'économie sur le travail constitue donc un problème majeur et inacceptable au plan de la dignité de la personne, dont la vocation est de « dominer la

terre ». Selon Jean-Paul II, cette situation a son origine dans certaines théories économiques du XVIII^e siècle,

[...] mais plus encore dans la pratique économique-sociale de cette époque qui fut celle de l'industrialisation naissante et se développant de manière impétueuse et dans laquelle on percevait en premier lieu la possibilité de multiplier abondamment les richesses matérielles, c'est-à-dire les moyens, mais en perdant de vue la fin, c'est-à-dire l'homme à qui ces moyens doivent servir. Cette erreur d'ordre pratique a touché d'abord le travail humain [...]¹⁴.

La Doctrine sociale de l'Église accorde donc une valeur particulière à la personne. Elle désire son développement intégral; de plus, le travail n'est pas une fin mais un moyen. Toute réalité se situe ainsi dans une certaine hiérarchie couronnée par l'être humain qui se situe au sommet car il « [...] est la seule créature sur terre que Dieu ait voulue pour elle-même et pour lequel Dieu a son projet, à savoir la participation au salut éternel¹⁵ ».

2.5 Conclusion

Ces divergences des points de vue entre les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église sont donc réelles et importantes. Toutefois, cet écart ne constitue pas une source de conflit dans le regard qui sera porté sur les autres dimensions du travail. Nous voulons comparer les orientations par rapport à l'épanouissement de la personne relativement à certains facteurs spécifiques comme la participation des travailleurs/ses à la gestion de l'entreprise ou à la réalisation de soi dans son travail, en trouvant des réponses satisfaisantes à ses besoins.

3. Assises du dialogue : les besoins humains

Compte tenu de l'importance du travail dans la société et dans la vie des personnes, nous formulons l'hypothèse que la place accordée aux facteurs humains dans l'organisation du travail constitue une voie pour le développement de la personne. Nous posons donc,

¹⁴ L.E., par. 13, p. 46.

¹⁵ C.A., par. 53, p. 96.

comme assise du dialogue entre les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église, la capacité de l'organisation du travail de répondre aux aspirations et besoins humains, de manière à favoriser le développement intégral de la personne.

Les sciences humaines et la Doctrine sociale de l'Église reconnaissent, bien que de manières différentes, ce que nous nommerons « une forme de dignité propre à l'être humain ». Alors que les premières accordent à la personne humaine des qualités et des potentialités spécifiques, la deuxième lui attribue une valeur absolue en vertu de sa nature d'enfant de Dieu. Pour accéder aux caractéristiques humaines, les premières parlent surtout de « hiérarchie des besoins » ou de « niveaux de conscience » alors que la seconde discourt sur la spiritualité et la nature divine de l'être humain. De part et d'autre, on fait consensus sur la tendance à la réalisation de soi – en psychologie : actualisation de soi; en sociologie : personnalisation – dans son activité. De plus, récemment, du côté des sciences managériales, certains auteurs reconnaissent formellement chez la personne, une dimension spirituelle fondée sur des études chez les chefs d'entreprise¹⁶.

Ainsi, il y a convergence pour une compréhension multidimensionnelle de la personne, incluant la dimension spirituelle. Pour entrer davantage dans ce phénomène propre à tout être humain, nous emprunterons d'abord la voie des sciences managériales qui ont su en identifier des parcours, des phases. Notre recherche étant orientée sur l'humanisation du travail, nous poserons comme jalons, la réalisation de soi dans le travail et une facette de la spiritualité qui se manifeste dans la quête de sens.

¹⁶ Ian I. MITROF. « La spiritualité au travail : le prochain défi majeur en management », dans Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 75-90. Par ailleurs, diverses manifestations sont observées : dans plusieurs villes en Amérique du Nord et en Europe occidentale, des regroupements de dirigeants d'entreprises ont été formés; ils se rencontrent pour prier ou pour réfléchir chrétiennement certaines problématiques; plusieurs ouvrages abordent cette dimension. De plus, quelques rencontres internationales ont regroupé des participants et des participantes au « Forum international sur le management, l'éthique et la spiritualité », organisme fondé par l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

3.1 La réalisation de soi

Depuis la deuxième moitié du XX^e siècle, un bon nombre de chercheurs/es ont exploré des dimensions humaines plus subtiles. En psychologie, des recherches associées « au soi » et à l'identité permettent de vérifier la dimension de croissance personnelle alors qu'en sociologie, l'aspect de la personnalisation sera mis en lien avec les activités pour observer le développement de la personne. Dans une science comme dans l'autre, les voies explorées varient et les termes utilisés laissent entrevoir des interprétations et des nuances dans les perceptions. En outre, plusieurs voies sont tentées dans une même discipline. À titre d'exemples, en psychologie, des notions semblables sont respectivement appelées « niveaux de conscience » par K. Wilber, « sens moraux » par L. Kohlbert ou « besoins humains » par Abraham Maslow¹⁷. Ces approches, bien que différentes, pour les nécessités de notre recherche, sont comparables en ce qu'elles répartissent en niveaux les diverses dimensions de la personne humaine, partant du physiologique et « s'élevant » vers le spirituel et le transcendant. Pour les fins de notre recherche, nous nous restreignons à une seule école, soit la théorie des besoins humains de Maslow.

Selon cette théorie, « l'actualisation de soi » se situe au cinquième échelon de la démarche de croissance individuelle. Cette étape devient accessible dans la mesure où les besoins de niveaux inférieurs ont trouvé une réponse satisfaisante. Alors que les premiers relèvent de l'avoir, (des besoins physiques de nourriture, de vêtement et de logement) et de la sécurité (assurer les acquis avec une certaine aisance), les besoins des niveaux supérieurs sont de l'ordre de la relation et de l'être. Ils sont, successivement mais cumulativement, des besoins d'appartenance à un groupe social, d'estime de soi, d'actualisation de soi et, finalement, de transcendance¹⁸.

Pauchant met ses lecteurs/trices en garde afin d'éviter une interprétation simpliste des recherches de Maslow. Pour cette raison, il préfère utiliser le terme « attraction psychi-

¹⁷ *Ibid.*, p. 52-58.

¹⁸ T. Pauchant précise : « J'ai inclus également dans cette figure la sixième attraction suggérée par Maslow – la transcendance –, souvent oubliée. » *Ibid.*, p. 56.

que »¹⁹ pour bien illustrer l'existence, en tout temps, de chaque pôle et l'interrelation constante entre chacun, au cours d'un cheminement d'élargissement de la conscience qui en privilégie cependant un plutôt que l'autre, selon l'étape de son évolution. En bref, la personne, pour atteindre les stades les plus élevés dans la hiérarchie des besoins doit trouver une réponse satisfaisante à chacun, rejoignant ainsi les diverses dimensions de la personne dans la poursuite de sa démarche de croissance.

Dans la Doctrine sociale de l'Église, « la réalisation de soi »²⁰ est une expression fréquemment utilisée. Elle illustre ainsi que l'être est et devient soi de plus en plus, qu'il tend à s'accomplir dans son activité. « Par le travail, non seulement l'homme transforme la nature en l'adaptant à ses propres besoins, mais encore il se réalise lui-même comme homme et même, en un certain sens, "il devient plus homme"²¹. » Il est appelé à être en plénitude, à se réaliser pleinement et le travail constitue un lieu privilégié. « [...] Il est prédisposé par sa nature même, en vertu de son caractère humain²² ». Cette notion explique l'insistance de Jean-Paul II à l'effet que la personne est toujours le sujet et la fin du processus de production. La Doctrine sociale de l'Église utilise aussi d'autres expressions analogues : elle parlera de « développement intégral de tout l'homme et de tous les hommes²³ », « pour un développement intégral de l'homme²⁴ », « d'aspiration plus profonde, d'une soif de vie pleine et libre »²⁵, etc.

Il n'y a donc pas d'opposition entre les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église concernant les notions d'actualisation et de réalisation de soi. Il y a convergence dans l'idée de la croissance humaine et dans la nature multidimensionnelle de la vie hu-

¹⁹ *Ibid.*, p. 54.

²⁰ Cette notion à l'effet que l'humain se réalise revient de nombreuses fois dans la partie traitant de l'aspect subjectif du travail. En tant que sujet du travail, il est « capable de décider de lui-même [et] tendant à se réaliser lui-même. » Les actions accomplies dans le processus du travail, « indépendamment de leur contenu objectif, doivent toutes servir à la réalisation de son humanité, à l'accomplissement de la vocation qui lui est propre en raison de son humanité même ». L.E., par. 6, p. 18.

²¹ *Ibid.*, par. 9, p. 30.

²² *Ibid.*, p. 1.

²³ PAUL VI. « Le développement des peuples », dans Louis O'NEIL. *L'Église et la question sociale. De Léon XIII à Jean-Paul II*, Fides, 1991, p. 260.

²⁴ *Ibid.*, p. 244.

²⁵ G.S., par. 9.3, p. 181.

maine; on s'entend sur l'aspect de développement vers une conscience élargie, vers le plus subtil, le spirituel, de part et d'autre.

3.2 La « quête de sens »

Dans une perspective anthropologique, la spiritualité « [...] est le fait de la personne authentique qui, face au réel et à l'histoire, a fait un choix décisif, fondamental et unifiant, capable de donner un sens définitif à l'existence. [...] L'homme ne s'accommode pas d'une vie privée de sens. [...] Même si son insertion dans la famille et les engagements professionnels lui permettent de réaliser une dimension significative, l'homme cherche le sens global de la vie²⁶. » La « quête de sens » figure donc parmi les caractéristiques spécifiques aux humains. Or, l'état de bouleversement de l'organisation du travail justifie cet angle de lecture du travail humain contemporain. L'émergence de la quête de sens se situe donc en lien avec la dimension spirituelle de la personne. Elle en est le fruit. De plus, les sciences managériales le reconnaissent désormais. « Ce besoin est bien ancré dans la condition humaine et il s'exprime particulièrement aujourd'hui dans le monde du travail²⁷. »

Ce besoin d'un sens à sa vie et à son activité est donc présent à toutes les époques mais la conjoncture actuelle active son intensité et ses manifestations. Le travail, à cause de sa place éminente, doit apporter du sens dans la vie des personnes, un sens qui correspond à leurs aspirations profondes. Or, « [...] la civilisation industrielle n'a pas réalisé ses promesses : au lieu de nous offrir un monde à la mesure de l'homme, où l'on puisse habiter et vivre ensemble dans la recherche du bien commun, elle nous a donné d'autres échelles de valeurs : la productivité, la massification et la manipulation des personnes [...] »²⁸. Cet état de la civilisation s'avère un élément important dans les causes de la crise que traversent les sociétés contemporaines. Par ailleurs, la crise constitue un temps de remise en question et d'ajustements à la suite de changements, de transformations et demande de

²⁶ S. De Fiores. « Spiritualité contemporaine » dans Stefano DE FIORES et Tullo GOFFI (dir.). *Dictionnaire de la vie spirituelle*, Les éditions du Cerf, Paris, 1987, p. 1067.

²⁷ Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 14.

²⁸ S. De Fiores, *op. cit.*, p. 1061.

nouvelles significations devant des éléments devenus paradoxaux ou insignifiants. Malgré l'inconfort et l'insécurité, la crise peut devenir un moment de grâce, un « [...] moment décisif, le seuil déterminant, le point de changement d'une situation²⁹ ».

Plusieurs des auteurs consultés dans les diverses disciplines des sciences humaines font référence à l'existence de différentes crises dans la société contemporaine. Cela s'observe facilement par la remise en question de nombreuses valeurs qui ont, jusqu'à ce jour, constitué la société et ses institutions, mais qui sont, jusqu'à un certain point, vidées de leur sens dans le contexte actuel. De nouveaux repères devront progressivement prendre place pour susciter la vie et rétablir des liens significatifs avec les aspirations émergentes pour, éventuellement, instaurer un ordre moral et social adéquat.

L'organisation du travail, considérée comme centrale dans la société contemporaine, n'arrive plus à répondre pertinemment à cette quête de sens des humains. Ce besoin constitue donc un indicateur des malaises à cette étape. En tenir compte aidera à poursuivre le développement le plus harmonieux possible des personnes et de la société. Ne pas réagir à ce signe consisterait, à toute fin pratique, à nier cette caractéristique propre à l'être humain qui, au cours de l'histoire, a guidé le progrès de la condition humaine. Les forces de résistance qui s'opposent à une remise en cause de l'organisation actuelle du travail ne peuvent cependant qu'être très grandes devant les enjeux économiques.

4. Angles d'approche et fins respectives

Afin de procéder à un discernement éclairé et utile à la présente recherche, il nous apparaît aussi nécessaire de positionner respectivement les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église selon leur angle d'approche et leurs fins particulières dans l'étude du travail humain. En ce qui a trait à la méthodologie, acceptant d'emblée que chaque discipline des sciences managériales comporte ses spécificités, il ne nous semble toutefois pas nécessaire de distinguer ici les caractéristiques de chacune. Elles seront considérées sous l'angle et les fins générales des sciences humaines.

²⁹ *Ibid.*, p.219.

4.1 Les sciences humaines

Le développement des sciences répond au besoin universel qu'ont les humains de savoir, de comprendre, et cela depuis les origines. Les sciences observent, analysent dans le but de comprendre et de pouvoir expliquer, de vérifier et de théoriser. Elles peuvent, par la suite, éclairer et intervenir à leur avantage dans les divers processus étudiés. En bref, elles cherchent à « faire la vérité », à « dé-couvrir », c'est-à-dire à mettre au jour ce qui est couvert sous d'autres épaisseurs, ce qui n'est pas immédiatement évident. En soi, elles sont objectives, ne faisant la promotion d'aucune valeur spécifique autre que la compréhension du monde, constituant ainsi, pour un temps, « la vérité ».

4.2 La Doctrine sociale de l'Église

La raison d'être, la mission de l'Église est l'annonce du salut à la personne humaine. « L'homme est la route de l'Église³⁰. » De fait, elle considère de son devoir et de sa responsabilité de veiller sur les humains confiés par Dieu. « Se référant à l'homme, elle cherche à exprimer les desseins éternels et les destins transcendants que le Dieu vivant, Créateur et Rédempteur, a liés à l'homme³¹. » L'Église, dans sa Doctrine sociale, veut le développement intégral des personnes, dans le cadre de sa Tradition et du message évangélique, selon son interprétation de la vérité de l'être humain. Particulièrement depuis Vatican II, elle est préoccupée de rejoindre la personne dans toutes ses dimensions.

La Doctrine sociale de l'Église propose ainsi un sens au travail fondé sur celui donné à la création, et donc à la vie humaine et à toute activité de la personne. Selon cette conception, la personne est le sujet et la fin dans l'organisation du travail, tout comme elle « est et doit être le principe, le sujet et la fin de toutes les institutions³² ». Par ailleurs, l'Église a accès aux diverses sciences mais son adhésion n'est pas spontanée. L'harmonie des rapports a varié durant l'histoire. En somme, la position de l'Église dans l'élaboration de sa

³⁰ C.A., p. 96. (Titre du chapitre IV).

³¹ L.E., par. 4, p. 11.

³² G.S., p. 196.

Doctrine sociale se fonde sur des convictions de foi et de raison³³; sa mission est centrée sur la personne humaine et son salut. Ce salut commence dans la temporalité de la création, par l'anticipation du Royaume³⁴.

4.3 Définitions du travail

Les raisons d'être et les buts poursuivis par les sciences managériales et par la Doctrine sociale de l'Église diffèrent grandement, entraînant des définitions distinctes du travail. Les accents ne sont pas placés sur les mêmes facteurs.

Une première distinction importante constitue le statut et la fonction accordés au travail. En effet, quand les sciences managériales traitent de la question du travail, elles font toujours référence à l'emploi rémunéré. Cette réalité est donc liée à celle de l'économie. Sont ainsi présents les aspects de travail, d'emploi, de salariat, de chômage de même que d'autres facettes associées selon l'étude en cours. Centrées sur l'organisation du travail, elles peuvent toutefois déborder, selon les recherches, sur des situations hors-travail, comme l'impact sur la vie familiale ou la vie sociale. En bref, les sciences managériales se préoccupent plutôt du contexte et des conditions que du sens du travail.

Il en est tout autrement de la définition du travail dans la Doctrine sociale de l'Église. « Le mot "travail" désigne tout travail accompli par l'homme, quelles que soient les caractéristiques et les circonstances de ce travail, autrement dit toute activité humaine qui peut et qui doit être reconnue comme travail parmi la richesse des activités dont l'homme est capable et auxquelles il est prédisposé par sa nature même, en vertu de son caractère humain³⁵. » Cette définition situe le travail dans le cadre très large de la création et détermine la vocation des hommes et des femmes, rejoignant ainsi tous les aspects qui font grandir la vie. Pour Jean-Paul II, le rapport entre le travail et l'économie n'est donc pas immédiat. L'économie est un indicateur de la qualité de la gestion du travail. « En fin de

³³ L.E., par. 4, p.10.

³⁴ *Ibid.*, par. 27, p. 90-91.

³⁵ *Ibid.*, p. 1.

compte, le but du travail, de tout travail exécuté par l'homme reste toujours l'homme lui-même.»³⁶ Le travail constitue ainsi le principal moyen d'humaniser la terre et permet un accès équitable aux fruits du travail, en vertu du principe de la distribution universelle des biens par « [...] la juste rémunération du travail accompli. Dans le contexte actuel, il n'y a pas de manière plus importante de réaliser la justice³⁷».

4.3.1 Conclusion

En somme, pour la Doctrine sociale de l'Église, par son travail, l'être humain assume sa vocation; l'économie constitue un instrument au service des personnes, respectant les valeurs humaines de dignité et de justice. Au niveau des sciences managériales, la relation entre le travail et l'économie ne fait pas de problème puisqu'elles considèrent la réalité observée comme un fait à partir duquel elles accompliront leur mission. Les sciences managériales n'ont pas à condamner la domination de l'économie comme telle; elles peuvent cependant en voir les causes et les conséquences. Un jugement de valeur sur cette question fait davantage référence à l'éthique de la personne qui fait la recherche.

4.4 Le travail comme valeur

Pour les sciences, la valeur des réalités se déduit à partir de manifestations et de comportements observables. En soi, elles n'ont aucune valeur. Aussi, aborder le travail en tant que valeur demande cette prise de conscience et, du même coup, fait ressortir une autre divergence dans les approches. Mais ne pas aborder ce sujet, occulterait un aspect important de la vision inclusive de la Doctrine sociale de l'Église.

D'une part, la centralité du travail (rémunéré) dans l'organisation sociale et dans la vie individuelle justifie une reconnaissance particulière du côté des sciences managériales et de la Doctrine sociale de l'Église. D'autre part, le travail (toute activité reconnue comme travail) constitue, dans la Doctrine sociale, un lieu de réalisation de soi et de contribution

³⁶ *Ibid.*, par. 6, p. 20.

³⁷ *Ibid.*, par. 19, p. 64.

à la création, selon le dessein de Dieu. Des définitions aussi dissemblables du travail le posent très différemment comme valeur et demandent une brève réflexion sur les différences des points de vue. Du côté des sciences, on est davantage enclin à qualifier de valeur ce qui est observé dans la réalité alors que la Doctrine sociale de l'Église, dans sa vision théologique et pastorale, présente le travail comme une valeur humaine et chemin possible de salut.

4.4.1 Les sciences managériales

Les sciences managériales doivent tenir compte de la nature du travail, chacune dans son champ d'expertise, pour en approfondir la portée. Le plus souvent, elles n'ont pas à en établir la valeur mais bien d'en tenir compte. Les sciences poseront donc le travail comme la représentation d'une activité humaine dans un cadre donné et sa valeur sera établie en fonction de l'objet de sa recherche. Pour elles, le travail est un construit social variant d'une époque à une autre et d'une culture à une autre. Dans la société occidentale, la centralité du travail s'impose depuis l'industrialisation et fait consensus, même si le travail ne constitue pas nécessairement une valeur positive pour tous et toutes, compte tenu des problèmes d'exploitation, d'iniquité ainsi que du non respect des personnes et de la nature. « Le monde du travail cristallise toutes les inégalités. Il est à l'origine des classes sociales et des statuts sociaux, des préjugés et des discriminations. C'est pourquoi il est univers d'âpreté et de compétition, tout autant que d'entraide et de solidarité³⁸. »

Sous un autre angle de lecture, le travail s'avère une valeur sociale importante parce qu'il constitue le premier moyen « [...] de fonder la dignité d'une réelle citoyenneté sociale³⁹ ». Le travail est un pilier important de l'ordre social, opposant les loisirs et le chômage, celui-ci étant compris comme une déviation à cet ordre. Par ailleurs, peu de considération est accordée à l'activité domestique, activité fondamentale pour la société; de façon générale, le travail bénévole, complément indispensable dans la société postindustrielle, passe

³⁸ Mona-Josée GAGNON. *Le Travail, une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, p. 11.

³⁹ Michel DE COSTER et al. (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a., 1999, p. 35.

inaperçu. Les voies explorées sont donc nombreuses, laissant place à une grande variété d'interprétations et de jugements de valeur.

4.4.2 La Doctrine sociale de l'Église

Pour l'Église, poser le travail comme une valeur est fondamental dans sa mission, particulièrement au sein d'une société centrée sur le travail. Cela rejoint sa mission de salut. Le message évangélique constitue essentiellement une proposition de valeurs, apportant un sens à la vie. La mission de l'Église consiste à le propager à toute l'humanité, et cela de tous les temps. La Doctrine sociale s'insère ainsi dans la mission de l'Église et situe le travail comme une valeur, selon une certaine priorité, en relation avec le salut.

Le sens du travail, selon Jean-Paul II, se greffe à la théologie de la création, lui conférant une dimension transcendante qui investit toute la personne et le sens de son activité. « La conscience de participer par le travail à l'œuvre de la création constitue la motivation la plus profonde pour l'entreprendre⁴⁰. » La vocation de l'homme et de la femme est de contribuer à l'achèvement de la création par leur travail. Ils en sont les sujets et la fin. Ainsi, toute activité humaine correspondant au dessein de Dieu, porte la marque du travail et détermine, en un certain sens, sa qualification et sa valeur.

En leur qualité de personnes, d'enfants de Dieu, tous et toutes ont ainsi droit au travail. Le primat du travail humain sur les choses et sur l'économie est ainsi justifié; il situe toute institution humaine dans un rapport de service à l'être humain. « De fait, par son action, l'homme ne transforme pas seulement les choses et la société, il se parfait lui-même. Il apprend bien des choses, il développe ses facultés, il sort de lui-même et se dépasse⁴¹. » Le travail constitue ainsi un lieu privilégié pour le développement de l'individu et de la société. Dans la société contemporaine, le travail et le capital sont deux éléments complémentaires au service de la personne et de la société. Le capital, composé "de choses et d'instruments", appartient au patrimoine universel et, à cause de cela, se pose

⁴⁰ L.E., par. 25, p. 84.

⁴¹ *Ibid.*, par. 26, p. 87.

comme un droit hérité des générations précédentes et actuelles. Selon une telle représentation, « [...] le travail constitue une dimension fondamentale de l'existence humaine sur la terre⁴² » et il constitue ainsi non seulement un droit mais aussi une valeur importante qui se situe dans un ordre plus vaste de valeurs dont le centre est la personne humaine et la fin, le Royaume.

5. Conclusion

Dans cette partie de ce chapitre, l'objectif premier était d'observer, sous différents angles, les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église et de les situer selon leurs interprétations, dans leur rapport au travail humain. Les divergences notées dans les fondements et les buts de chacune des parties et dans leurs approches nous permettront un regard plus juste et ouvert, multidimensionnel sur certains aspects importants de la réalité du travail humain et sur leurs apports respectifs. Cela nous permettra, par un dialogue enrichi, d'apprécier les orientations de l'une et de l'autre dans l'organisation du travail comme lieu et moyen de réalisation de la personne, une organisation alignée sur le développement d'une société plus juste et plus solidaire.

⁴² L.E., par. 4, p. 11.

Éléments De Dialogue

Sensibles aux différentes perceptions et aux divergences dans les approches et les fins poursuivies dans leurs relations respectives avec le travail, nous pouvons maintenant établir le dialogue entre les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église. Pour ce faire, nous nous restreindrons à quelques éléments-clé que nous considérons comme des indicateurs significatifs au plan de l'humanisation du travail. Également, nous mettrons en relation les crises successives du travail depuis l'industrialisation avec les deux interlocuteurs. Enfin, nous terminerons ce dialogue en portant notre regard sur le phénomène de la spiritualité qui émerge dans le monde du travail.

Dans cette partie du chapitre quatre, nous considérerons donc, sous différents angles, les propos et les positions de l'une et l'autre partie pour y découvrir les appuis réciproques et les oppositions, s'il y a lieu.

6. Deux facteurs d'humanisation du travail

En considérant l'évolution des perceptions générales du patronat par rapport aux travailleurs/ses, depuis le début de l'industrialisation, nous constatons que le degré et la qualité de participation des personnes au processus de production constitue un élément caractéristique. En faisant appel à plusieurs dimensions et potentialités de l'être humain, nous posons l'hypothèse que l'aspect « participation » constitue un élément d'humanisation du travail. Se réaliser dans son travail implique un espace de liberté d'action et de responsabilité qui permette d'y laisser sa marque, tout au moins dans sa manière de faire. Ainsi, dans l'organisation du travail, le degré et la qualité de participation de chacun/e, à son niveau, constituent à la fois un indice et un facteur d'humanisation.

La créativité constitue une autre caractéristique-clé, spécifique à l'être humain. Précédemment, après avoir remarqué l'importance de la transformation de notre habitat, grâce

au travail et à la créativité humaine au cours de l'histoire, il a été mentionné que, bien que non utilisée également par tous et toutes, chaque personne est porteuse d'une potentialité de créativité⁴³. Une telle vision rejoint celle de la Doctrine sociale en posant l'être humain à l'image du Créateur, donc porteur de ce don. La créativité constituera un deuxième élément mis en dialogue entre les sciences managériales et la Doctrine sociale de l'Église. Nous considérons la créativité comme un élément-clé parce que le potentiel créatif se manifestera dans la mesure où la subjectivité de la personne sera reconnue. Un environnement de travail propice et respectueux s'oppose à la vision instrumentaliste de la personne.

6.1 La participation

Au cours du développement des sciences managériales, nous avons observé une constante élévation du niveau de participation des employés, cela dans les divers sens du terme. Cette participation se manifeste essentiellement sous la forme structurelle suivante : l'élargissement et l'enrichissement des tâches. La tendance récente dans l'entreprise favorise ainsi à la fois une participation plus grande, plus intense, des employés/es par des tâches plus vastes, d'une part et, d'autre part, des tâches plus complexes. Le tout résulte en un encadrement moins important, se concrétisant donc par une diminution du personnel de direction.

6.1.1 Les sciences managériales

Cette réalité fait suite à l'expérimentation de divers modèles de gestion qui ont continuellement progressé vers une participation croissante à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. La formation d'équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, la gestion par objectifs, la formation de cercles de qualité dont le but est d'améliorer les procédures

⁴³ Bernard Murchland est professeur de philosophie à l'université Wesleyan en Ohio; il s'adresse à un groupe de spécialistes de diverses disciplines lors d'un symposium tenu sur la créativité. Bernard MURCHLAND. « Creativity and the Social Order », dans Oliver F. Williams et John W. Houck. *Co-Creation and Capitalism, John Paul II's Laborem Exercens*, Lanham, New York, London, University Press of America, 1983, p. 83-100.

opérationnelles ne sont que quelques-uns des moyens instaurés depuis déjà plusieurs décennies, attribuant davantage d'espace en vue d'une participation plus grande des travailleurs/ses. Cette tendance à double dimension s'accroît, atteignant même une nouvelle limite : l'augmentation des problèmes de santé, allant jusqu'à l'épuisement professionnel et la dépression nerveuse.

En somme, les sciences managériales reconnaissent une valeur supérieure à la personne au travail, caractérisée par une grande capacité d'adaptation, d'immenses potentialités et des possibilités de dépassement personnel, ce qui la rend apte à une participation croissante. Certaines conditions sont nécessaires pour atteindre ce haut niveau de rendement. Aussi, dans l'entreprise, on tient davantage compte de ces pré-requis pour atteindre le rendement optimal. Dans plusieurs entreprises, les travailleurs/ses sont incitées à parfaire leurs compétences grâce à des programmes de formation continue qui leur sont offerts. De plus, à l'embauche, des tests d'aptitudes sont utilisés pour sélectionner le personnel.

6.1.2 La Doctrine sociale de l'Église

Dans la Doctrine sociale, la dignité de chaque personne est fondamentale. S'ensuit une hiérarchie des valeurs posant la personne au sommet. Un certain nombre de principes en résultent. Le sujet humain est la raison et la fin de l'organisation du travail. Il est ainsi appelé à s'y réaliser, contribuant à sa propre humanisation et à celle de la société. Ainsi, l'être humain, en quête de liberté et d'autonomie, est-il appelé à exercer l'ensemble de ses facultés pour se réaliser pleinement. La personne a priorité sur le travail : « [...] bien qu'il soit vrai que l'homme est destiné et est appelé au travail, le travail est avant tout "pour l'homme" et non l'homme "pour le travail"⁴⁴ » En effet, de la dignité humaine, procède une attitude de promotion de la personne dans toutes ses dimensions, reconnaissant sa primauté dans son rapport aux choses et à la technique. Cette reconnaissance le situe comme sujet et non comme un instrument dans le processus de production.

⁴⁴ *Ibid.*, par. 6, p. 20.

Le principe de la primauté de la personne sur les choses étant admis et le travail étant une caractéristique propre à la nature humaine, la Doctrine sociale de l'Église pose le principe de la priorité du travail sur le capital. En effet, le capital⁴⁵, relevant du patrimoine universel, ne peut pas être séparé du travail. « Le travail est, en un certain sens, inséparable du capital, et il ne tolère sous aucune forme l'antinomie qui, résultant de prémisses uniquement économiques, a pesé sur la vie humaine au cours des derniers siècles⁴⁶. » Dans le contexte moderne, les deux éléments sont nécessaires au processus de production. Le travail et le capital sont donc complémentaires. Le travail humain n'implique pas seulement l'économie. Les travailleurs/ses, ayant légitimement accès au patrimoine universel à titre de personnes, ont donc droit de participation à l'organisation de travail. « [...] Même s'il [le travailleur/se] travaille dans une propriété collective, il travaille en même temps "à son compte"⁴⁷ ».

Relié à la dimension participative, il en découle un autre principe, celui de subsidiarité, selon lequel les décisions sont prises au plus bas niveau possible, par les personnes ou les groupes les plus directement concernés. Ce principe indique la direction quant au niveau souhaitable de participation à l'organisation du travail. Il s'applique tant dans l'entreprise que dans la communauté humaine élargie qu'est la société. Le principe de subsidiarité veut favoriser l'autonomie des personnes et les protéger contre les abus possibles des instances supérieures ou des structures.

À l'application de tous ces principes, correspondent aussi des devoirs. Le premier devoir consiste en l'obligation morale de travailler. Ce devoir est fondé sur la nécessaire participation au dessein de Dieu dans l'œuvre de la création. Chacun/ne hérite des apports des générations précédentes et est appelé/e à contribuer pour les générations futures. Dans le même ordre d'idées, la personne au travail est appelée à participer à la vie de l'entreprise

⁴⁵ La compréhension du capital, selon *Laborem exercens*, dépasse largement l'aspect de possession du pouvoir financier. Le capital est constitué historiquement par les développements techniques, fruits du travail, des connaissances et des compétences accumulées par l'ensemble des humains au cours de l'histoire. C'est donc en quelque sorte un patrimoine universel qui fait de chacun/e, des héritiers/ères de plein droit. Cf. chapitre II, par. 4.3.

⁴⁶ L.E., par. 15, p. 52.

⁴⁷ *Ibid.*, par. 15, p. 53.

à la mesure de ses possibilités⁴⁸. L'entreprise constitue également une communauté de personnes qui collaborent, qui font entrer « [...] dans ce processus d'importantes vertus telles que l'application, l'ardeur au travail, la prudence face aux risques raisonnables à prendre, la confiance méritée et la fidélité dans les rapports interpersonnels, l'énergie dans l'exécution des décisions difficiles et douloureuses mais nécessaires pour le travail commun de l'entreprise »⁴⁹.

6.1.3 Conclusion

Selon le développement des sciences managériales, la personne au travail est de plus en plus participante, appelant plusieurs dimensions de son être : le développement de talents dans l'exécution de ses tâches, l'esprit d'initiative et de décision; de plus en plus, la nécessité de travailler en équipes favorise les relations interpersonnelles et la réalisation de la personne, tout au moins au plan théorique. Les motivations premières de l'entreprise sont l'accroissement de la productivité, en vue de la rentabilité.

Pour la Doctrine sociale de l'Église, une entreprise est d'abord une communauté de collaboration, établie en vue du bien commun et dans laquelle chacun, chacune est appelé/e à se réaliser, favorisant ainsi l'humanisation du travail.

Le développement intégral de la personne humaine dans le travail ne contredit pas, mais favorise plutôt, une meilleure productivité et une meilleure efficacité du travail lui-même, même si cela peut affaiblir les centres du pouvoir établi. L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une "société de capital"; elle est en même temps une "société de personnes" dans laquelle entrent de différentes manières et avec des responsabilités spécifiques ceux qui fournissent le capital nécessaire à son activité et ceux qui y collaborent par leur travail.⁵⁰

⁴⁸ La coopérative de production s'avère une forme d'entreprise répondant à cette formule participative car, en plus de joindre capital et travail, elle unit les intérêts chez les travailleurs/ses qui sont aussi appelés/es à s'exprimer au niveau de la gestion.

⁴⁹ C.A., par. 32, p. 58.

⁵⁰ *Ibid.*, par. 43, p. 78.

Les orientations anthropologiques contenues dans la Doctrine sociale de l'Église et les orientations prises graduellement par les sciences managériales concernant une participation plus importante à l'organisation du travail convergent. Les notions d'enrichissement des tâches, la formation d'équipes de travail autonomes, correspondent avec le principe de subsidiarité et certaines notions relevant de la dimension subjective du travail. Les aspects de coresponsabilités et de travail « comme à son compte » sont en affinité avec les modèles de gestion par objectifs et ceux favorisant une autonomie plus grande. On peut donc conclure que le degré croissant de participation des travailleurs/ses constitue un élément important dans l'humanisation du travail et, à ce niveau, la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales s'entendent.

6.2 La créativité

Faire appel à la créativité au travail, soit dans le quotidien des tâches ou pour des groupes spécialisés, est un phénomène récent dans l'entreprise. Reconnaître cette potentialité chez la personne au travail constitue également un élément significatif d'une évolution positive au plan humain.

Depuis les origines de l'humanité, l'homme et la femme se sont appliqués à améliorer leurs conditions de vie et leur habitat. Ils ont ainsi transformé leur milieu de vie, le rendant moins hostile, plus humain. C'est par son potentiel créatif que la personne, libre et responsable, est appelée à participer par son travail, en guidant les changements et les améliorations vers le progrès de l'humanité; « [...] l'homme, créé à l'image de Dieu, a en effet reçu la mission de soumettre la terre et tout ce qu'elle contient, de gouverner le cosmos en sainteté et justice⁵¹ ».

Or, le lieu le plus habituel de l'organisation du travail dans la société contemporaine est l'entreprise. Mais cette dernière n'est pas libre dans son rapport au travail. Le système économique constitue une difficulté d'ordre structurel qui domine l'entreprise, d'une part, et donc en oriente les énergies vers la croissance continue de la productivité. D'autre

⁵¹ L.E., par. 25, p.81.

part, une difficulté d'ordre culturel, cette fois, surgit : l'ouverture à des valeurs autres qu'économiques est considérée suspecte si elle n'est pas immédiatement génératrice de profits. « Il est instructif de se rendre compte que, souvent, l'introduction de valeurs non financières au sein de l'entreprise est légitimée, par la “porte de derrière”, par l'accroissement potentiel de gains financiers!⁵² » Enfin, la fonction instrumentale de la personne humaine dans l'entreprise constitue un autre obstacle, en excluant ou en réduisant chez ces personnes, la possibilité d'utiliser leur créativité, privant ainsi potentiellement la société des fruits.

Malgré cela, grâce à la formation de l'entreprise, une communauté de collaboration sans égal dans l'histoire humaine, et grâce à l'avancement de la technologie, l'industrialisation a engendré une capacité de créativité nouvelle, à laquelle s'est ajoutée une capacité de production débridée. Or, la recherche de rentabilité toujours inassouvie de l'entreprise la pousse à la conquête de la plus grande part possible du marché, souvent en le submergeant d'objets inutiles si nous considérons les besoins véritables des personnes. Cela dévie les énergies créatives de leur fonction véritable : celle de répondre aux besoins réels des personnes. De plus, cette situation contribue au problème d'épuisement des ressources naturelles et de pollution. Cela fait en sorte que la créativité doit être repensée et orientée vers le mieux-être des personnes et de la société. En bref, pour la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales, la créativité constitue une caractéristique signifiante.

6.2.1 Les sciences managériales

Nous avons noté, au chapitre III, qu'il y a incompatibilité entre « créativité » et « productivité ». La créativité demande l'exercice de la réflexion, fait appel à l'imagination, à l'observation, sinon au « rêve »; la communication authentique permettra le discernement et l'esprit critique nécessaire dans un groupe, alors que la productivité fait appel à la centration sur le processus en cours et à la haute technologie, à l'action efficace, sans perte de temps, au développement d'automatismes et à la coordination des activités prévues.

⁵² Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 343-344.

Selon les études sur la question, dans les groupes où l'on mise sur la performance quantitative, d'autres aspects sont pénalisés, comme la participation qualitative à la gestion, de même que l'esprit critique et innovateur. En outre, pour favoriser la créativité, certaines conditions doivent prévaloir, comme un climat de travail positif, respectueux de la personne et des différences; il doit régner un environnement de confiance facilitant une communication vraie, condition nécessaire à l'identification et à la résolution horizontale des problèmes.

Un écart est donc noté au sein même des sciences managériales, entre la théorie et la pratique, laquelle est soumise au connu, sous la pression de la rentabilité. Peu de gestionnaires osent risquer une perte immédiate en productivité sans être d'abord assurés de gains éventuels en retour. Des défis importants se posent donc aux théoriciens des sciences managériales pour concrétiser les acquis théoriques sur la créativité.

6.2.2 La Doctrine sociale de l'Église

Jean-Paul II, dans son discours d'introduction à un colloque organisé par la *Commission pontificale « Justice et Paix »* en 2001, insiste sur l'importance et l'urgence d'utiliser le potentiel créatif pour le bien réel de l'humanité. « Les changements rapides et accélérés dans le monde actuel appellent au dépassement de la vision courante du système économique et social qui n'accordent aux besoins humains, que des considérations limitées et inadéquates⁵³. »

Le pilier supportant les propos de la Doctrine sociale de l'Église sur la créativité s'avère donc la personne, d'une part, parce que créée à l'image de Dieu et, d'autre part, par sa vocation d'humaniser la création selon le dessein du Créateur. La personne, de façon responsable et créative, « [...] participe par son travail à l'œuvre du Créateur et continue en

⁵³ PONTIFICAL COUNCIL FOR JUSTICE AND PEACE. *Work as Key to the Social Question. The Great Social and Economic Transformations and the Subjective Dimension of Work*, Vatican City, Libreria Editrice Vaticana, 2002, p. 10.

un certain sens, à la mesure de ses possibilités, à la développer et à la compléter⁵⁴». Depuis les débuts et encore aujourd'hui, les changements ne sont pas déterminés par des forces extérieures aux humains. La personne libre, par son travail, en décide le sens; elle en est l'arbitre ultime. Il revient donc à la personne, d'orienter les changements, s'assurant qu'ils vont dans le sens du bien commun.

6.2.3 Conclusion

Selon la vision des sciences managériales et celle de la Doctrine sociale, la créativité, dans le cadre du travail, constitue un élément important, particulièrement à notre époque de grands changements. Les sciences managériales reconnaissent l'importance et la complexité de la dimension créative et elles identifient les conditions pour la favoriser dans l'entreprise. La Doctrine sociale de l'Église reconnaît d'emblée cette caractéristique humaine comme héritage du Créateur. Elle oriente l'effort de créativité vers le mieux-être des hommes et des femmes, dans le sens de l'humanisation du monde. Dans le but de relever les défis nouveaux, Jean-Paul II incite à poursuivre l'œuvre de la création « [...] en progressant toujours davantage dans la découverte des ressources et des valeurs incluses dans l'ensemble du monde créé⁵⁵».

Nous remarquons donc une convergence théorique mais, dans la pratique, nous notons une divergence. Il y a convergence sur cette potentialité de la personne mais la signification diffère, partant, l'usage qu'on en fait. Pour les sciences managériales, que la créativité serve à des fins économiques ou qu'elle soit orientée vers les sensibilités du marché plus que du bien commun ne cause pas de problème. Pour la Doctrine sociale de l'Église, la créativité est au service de la personne, en vue de son bien-être véritable et celui de la communauté, selon la compréhension qu'a l'Église de la vocation humaine.

⁵⁴ L.E., par. 25, p. 81.

⁵⁵ *Ibid.*, par. 25, p. 81.

7. La crise du travail

« L'homme est le protagoniste du mouvement de l'histoire. Il se meut selon des lignes d'évolution ou d'invololution, mais il ne se transforme pas substantiellement. Cette humanité se transforme ainsi avec celle du passé.⁵⁶ » Il est indéniable que le contexte social contemporain et le monde du travail sont marqués par de grands changements qui affectent les femmes et les hommes de notre époque. Plusieurs auteurs consultés, analysant divers aspects de la réalité humaine, l'ont appelée « crise ».

Toute crise résulte nécessairement de la conjoncture de divers événements en rapport, sinon en rupture, avec des besoins humains. La crise du travail n'y fait pas exception. Aussi, aborder ce sujet n'est pas en dehors des buts de notre recherche. En effet, la crise du travail a fait surgir notre questionnement du départ, à savoir si la voie proposée par la Doctrine sociale pouvait devenir une voie de sortie de cette crise. Cette situation de crise affecte des millions de personnes; elle justifie donc toutes les énergies qui s'y investissent et qui pourraient aboutir à mieux l'appréhender. Par ailleurs, nous nous interrogeons sur le phénomène répétitif des crises du travail depuis le début de l'industrialisation et dont on ne semble pas tirer de leçons.

La crise du travail résulte de l'écart entre la capacité de répondre aux besoins des personnes, notamment du besoin de sens au travail, et ce que l'organisation du travail offre. Le lieu habituel de l'organisation du travail, s'avère l'entreprise. Or, celle-ci occupe une place prépondérante dans la société pendant que « [...] le travail devient de plus en plus précaire pour nombre de personnes⁵⁷ ». Nous pouvons donc observer, au plan social, une réduction de la personne par rapport à l'entreprise. Tenant compte que toute « [...] crise n'est pas hors de l'homme, mais en lui [...] »⁵⁸, même si des causes extérieures l'ont déclenchée, quels liens pouvons-nous établir entre l'état de crise du travail et la quête de sens ?

⁵⁶ L. De CANDIDO. « Crise », dans Stefano DE FIORES et Tullo GOFFI (dir.). *Dictionnaire de la vie spirituelle*, Les éditions du Cerf, Paris, 1987, p. 224.

⁵⁷ Jean-Guy TREMBLAY. *Le travail en quête de sens*, Montréal, Les Éditions paulines, 1990, p. 22.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 224.

7.1 La crise du travail : un signe, un appel

La crise est un phénomène humain mais on peut aussi la considérer comme un *indicateur* de malaises, d'incohérences, qui se manifestent de diverses manières; c'est un temps où de nombreux paradoxes s'affichent et deviennent des obstacles au fonctionnement harmonieux du système. « Or, un regard historique sur les derniers siècles nous montre que le régime économique dans lequel nous vivons actuellement ne résulte pas d'un développement régulier et harmonieux, mais est le fruit d'un système qui, basé sur de profondes contradictions, n'a "progressé" que sur une suite alternée de croissances et de crises⁵⁹. » Le travail, considéré comme caractéristique humaine, d'une part, et comme premier instrument de l'économie, d'autre part, se retrouve aujourd'hui en situation de tensions multiples, présentant des paradoxes importants aux plans humain et social. La personne, avec ses besoins et aspirations, se retrouve soit en manque soit en conflit avec la logique économique dominante, laquelle conditionne une part importante de sa vie. Or, la personne, créée libre, intelligente et responsable, tend au bonheur, au mieux-être et cherche à se réaliser dans son activité.

Une crise est donc un signe, un appel qui invite à faire preuve de discernement, à revoir les valeurs véhiculées, à trouver de nouvelles significations, entraînant éventuellement une transformation de l'ordre établi en vue d'harmoniser les différentes composantes.

7.2 Passages et paradoxes

Au chapitre III, en parcourant le développement des sciences managériales à travers les différents modèles de gestion, nous avons vu comment de nouvelles potentialités de la personne ont été découvertes progressivement. Avec les avancées des sciences, la participation de la personne à l'organisation du travail s'est accrue grandement. De nouvelles dimensions ont ainsi pu être exploitées au bénéfice à la fois de l'entreprise et des travailleurs/ses. Nous nous souvenons toutefois que de nombreuses crises et conflits de travail

⁵⁹ *Ibid.*, p. 23.

ont aussi marqué ce cheminement. En effet, l'atteinte de limites inacceptables au plan des conditions de travail, des conflits ou d'autres réactions des ouvriers/ères, ont conduit à de nouvelles avancées des sciences managériales et/ou à des ententes syndicales. Alors, certains gains au niveau des conditions de travail ont été obtenus, humanisant ainsi graduellement l'organisation du travail.

Peu à peu, une maîtrise grandissante des « ressources humaines » s'est ainsi développée, réduisant les irritants au travail et améliorant les relations⁶⁰. Avec l'introduction de nouveaux modes de participation des travailleurs/ses et le développement de diverses stratégies de gestion, de nouvelles limites sont, depuis quelques années, atteintes et se manifestent par des taux records de maladies professionnelles. Un autre symptôme de la crise du travail s'exprime par la précarité d'un nombre élevé d'emplois, causant beaucoup d'insécurité et d'insatisfactions. Par ailleurs, et c'est là un autre paradoxe, plusieurs personnes travaillent de façon excessive alors qu'un nombre croissant de gens cherchent un emploi. Enfin, le chômage croissant à travers le monde laisse entrevoir un avenir sombre à ce niveau. Plusieurs auteurs, devant cette impasse, remettent en cause la place centrale du travail de l'organisation sociale.

Dans l'analyse de la crise du travail, nous ne pouvons pas dissocier l'aspect « travail » de l'aspect « consommation ». Le monde actuel du travail est entré dans une course de production-consommation qui ne tient pas compte des besoins véritables des personnes. Il incite les personnes *solvables* à la consommation outrancière alors qu'un grand nombre de personnes qui ne possèdent pas les revenus nécessaires, ne peuvent pas répondre de manière satisfaisante à leurs besoins primaires. Elles sont ainsi diminuées et même pénalisées, au niveau de leur fierté et de leur dignité. Le manque au plan de *l'avoir* handicape au plan de *l'être* et l'inverse⁶¹. L'énumération des paradoxes pourrait se poursuivre.

⁶⁰ Une telle maîtrise implique aussi des stratégies qui ont conduit à réduire les forces syndicales et à certaines formes de manipulation des personnes, par exemple la peur de fermeture ou de relocalisation de l'entreprise.

⁶¹ « Il y a ceux qui n'arrivent pas vraiment à "être" parce que, par suite d'un renversement de la hiérarchie des valeurs, ils en sont empêchés par le culte de l'"avoir", et il y a ceux qui n'arrivent pas à réaliser leur vocation humaine fondamentale parce qu'ils sont privés des biens élémentaires. » JEAN-PAUL II. *La question sociale*, Montréal, Éditions paulines, 1988, par. 28, p. 55.

7.3 Besoin d'une orientation

Nous devons constater, après ce bref parcours, que les avancées des sciences humaines ont permis de mieux comprendre l'être humain aux plans affectif, relationnel et spirituel. Elles ont également rendu possible une meilleure connaissance de ses besoins et de ses potentialités. Cependant, ces avancées ont d'abord bénéficié à l'entreprise; ces connaissances ont été récupérées et appliquées pour augmenter le rendement des « ressources humaines », même lorsque cela contrevient à certains aspects de la personne au travail⁶². L'indice élevé de maladie d'ordre psychologique en est une démonstration. L'état de crise du travail reconnu par de nombreux auteurs illustre le déséquilibre dans le partage du travail et son organisation. La forte pression économique, ajoutée aux manques de formation éthique des gestionnaires, a conduit à l'exploitation des « ressources humaines » au détriment de la personne. Les sciences managériales ne reconnaissent pas de valeur intrinsèque à la personne au travail. La maladie, la précarité et d'autres malaises sont perçus comme des problèmes qui relèvent de la recherche d'une gestion la plus efficace possible, dans un contexte hautement compétitif.

Selon la Doctrine sociale de l'Église, le travailleur et la travailleuse sont au centre de l'organisation du travail. La personne en est le sujet et la fin. Le type d'organisation s'oriente sur la réalisation de la personne dans son travail. Chacune est appelée à contribuer, au meilleur de ses talents et de ses compétences, de façon positive, au processus de production des biens et services. Le produit du travail est ordonné au bien commun et se pose en réponse aux besoins véritables des personnes et de la société. Les deux dimensions du travail, aux plans subjectif et objectif, s'alignent ainsi sur les besoins authentiques et les aspirations des personnes en tant que travailleurs/ses et consommateurs/trices, en leur qualité d'êtres humains. À ce titre, tous et toutes ont droit à un partage équitable des biens produits, selon le principe de la destination universelle des biens. Le travail, ainsi ordonné sur le respect de la dignité et les besoins réels des personnes, soucieux d'un partage équitable, serait moins propice à cet état de crises successives dont l'origine est

⁶² Avec la mondialisation de l'économie, nous avons assisté à la fois à une diminution importante de travailleurs/ses syndiqués/es et à un déséquilibre dans le rapport de force entre le patronat et les syndicats.

économique. Ces dernières ne seraient plus d'ordre structurel et pourraient être corrigées et amoindries, sinon évitées, sans devoir en transformer les fondements.

7.4 Conclusion

D'une certaine manière, les sciences managériales sont, malgré elles, complices des effets négatifs de l'instrumentalisation des travailleurs/ses : tout en contribuant à une meilleure connaissance des divers facteurs humains et de leurs potentialités, elles fournissent des instruments au patronat peu scrupuleux pour exploiter davantage ces « ressources ». Le management, selon le degré de sensibilité éthique de sa gestion, appliquera les moyens jugés les meilleurs pour atteindre ses objectifs, percevant la personne comme une « ressource » et donc occultant l'être multidimensionnel dans ses réalités familiale, sociale, culturelle, *etc.* « La doctrine sociale, aujourd'hui surtout, s'occupe de l'homme en tant qu'intégré dans le réseau complexe des relations des sociétés modernes⁶³. » Elle pose, en haut de la hiérarchie, l'être humain et tient compte de l'ensemble des divers facteurs familiaux, sociaux, culturels et religieux. L'approche est morale et la vision est globale.

Par ailleurs, la quête de sens propre à tous les humains et qui est ressentie particulièrement dans le milieu du travail n'est donc pas sans lien avec les diverses crises perçues par les auteurs cités précédemment. Ce n'est pas par hasard que les sciences managériales introduisent récemment la spiritualité dans leurs recherches, car la quête de sens se fonde dans la dimension spirituelle de la personne. Cependant, même en reconnaissant cette dimension, aussi longtemps que l'organisation du travail ne sera pas fondée sur l'être humain, il nous semble que le processus des crises successives du travail est appelé à se poursuivre car l'économie est indifférente aux besoins humains.

8. La dimension spirituelle

Depuis quelques années à peine, les sciences managériales s'intéressent à la spiritualité au travail. Elles y voient une dimension capable de répondre à certains problèmes apparus

⁶³ C.A., par. 54, p.97.

ou qui ont pris de l'ampleur dans les milieux de travail, comme l'augmentation des cas de dépression nerveuse, les besoins d'harmonisation de la personne, la quête de sens, *etc.* Dans ce cadre, il nous apparaît utile de mettre en lien ces facteurs avec la spiritualité émergente dans ce milieu, phénomène qui n'est pas étranger à la crise du travail que nous venons d'aborder.

Une personne est un individu biologique, un sujet psychique, un être relationnel; elle est essentiellement un être spirituel. C'est un être pensant et agissant, en quête de sens et ouvert à la transcendance. C'est donc un être multidimensionnel. « La vision "nouvelle et féconde" de la personne en tant qu'être multidimensionnel donne lieu à des questionnements qui sont le reflet de nos préoccupations actuelles et de notre expérience contemporaine⁶⁴. » Ainsi, dans les diverses disciplines des sciences humaines, les spécialistes approfondissent leurs connaissances de l'être humain et contribuent positivement « [...] à la quête d'autonomie, de réalisation de soi et d'harmonie avec l'autre, le monde extérieur et le divin⁶⁵ ».

En recherche de satisfaction de ses besoins et mue par ses aspirations profondes, la personne tend, par ailleurs, à un certain équilibre et à l'unification de son être et de sa vie. Dans un contexte tiraillé par de multiples tensions, l'appréhension de l'ensemble des dimensions de la vie humaine constitue une particularité de l'approche contemporaine de la vie spirituelle. Mais la relation à Dieu n'est pas pour autant mise en lien. « De nos jours, au début d'un nouveau millénaire, la spiritualité se présente sous des modalités influencées par les perspectives de la mondialisation, à la manière de la globalisation des marchés. Elle propose la rencontre de gens de toutes tendances. [...] Cette spiritualité nouvelle ne rejette aucune Église, mais tente de les intégrer dans une approche universalisante⁶⁶. » Une sorte de reconnaissance plus ou moins diffuse de la transcendance, teintée

⁶⁴ Micheline GAGNON. « Pour une introduction à l'anthropologie spirituelle » dans Jean DESCLOS (dir.). *L'anthropologie spirituelle, Jalons pour une nouvelle approche théologique*, Coll. « Croissance humaine et spirituelle » no. 6, Montréal, Médiaspaul, 2001, p. 105.

⁶⁵ *Ibid.*, p. 105.

⁶⁶ Léandre BOISVERT. « Spiritualités en éclatement » dans Léandre BOISVERT (dir.). *Spiritualités en crise, De l'éclatement à l'intégration*, Coll. « Croissance humaine et spirituelle », Montréal, Paris, Médiaspaul, 2002, p. 18-19.

de diverses influences caractérise la spiritualité contemporaine. Celle-ci peut ou non référer à une divinité qui prend différents noms : « Être suprême », « Source d'énergie », le « Grand Tout », *etc.*

8.1 La spiritualité et le travail

Jusqu'à tout récemment, le milieu de travail avait totalement ignoré cette dimension. Or, l'émergence de nombreux bouleversements et des contraintes plus grandes dans le cadre de la mondialisation de l'économie, les exigences croissantes font appel à une implication personnelle et à un engagement sans précédent dans l'histoire du travail. L'intensité du travail est telle que, malgré de meilleures conditions au plan physique, malgré des améliorations importantes du contexte de travail, les travailleur/ses contemporains/nes mettent plus d'énergie au travail qu'auparavant. Par ailleurs, la précarité de l'emploi est devenue une caractéristique de cette époque.

8.1.1 Besoin de sens

La personne est ainsi rejointe dans plusieurs de ses facultés, le travail faisant appel à son intelligence, à sa créativité et à sa capacité de relations interpersonnelles, ce qui est bon en soi. Mais la volonté d'obtenir l'engagement maximal des travailleurs/ses, dans plusieurs cas, va jusqu'à proposer des valeurs d'entreprise ainsi que formuler une « mission d'affaires ». En effet, l'entreprise moderne propose à son personnel, dans sa formation, les valeurs de l'entreprise, lesquelles doivent être privilégiées et appliquées dans les divers comportements. L'individu en arrive à devoir se positionner dans sa propre vie, face à ses valeurs personnelles. Ainsi, tôt ou tard, « [...] la Vie nous oblige à nous arrêter, à nous questionner et à nous mettre à la recherche de ce qui peut avoir du sens pour nous⁶⁷. » Or, la personne au travail, instrumentalisée et poussée aux limites de ses possibilités, a éventuellement besoin de s'arrêter pour comprendre le sens d'une telle implica-

⁶⁷ Léandre BOISVERT (dir.). *Spiritualités en crise, De l'éclatement à l'intégration*, Coll. « Croissance humaine et spirituelle », Montréal, Paris, Médiaspaul, 2002, p. 5.

tion, causant, chez plusieurs, divers états allant de la crise personnelle à la maladie d'ordre psychologique.

8.1.2 Besoin d'harmonisation

Par ailleurs, l'être humain tend à se réaliser par son activité. Pour ce faire, il doit atteindre un certain degré d'unification, d'harmonisation. Cependant, la vie contemporaine est fragmentée⁶⁸, particulièrement le travail, fortement spécialisé et donc divisé, créant dans la personne un besoin non seulement de sens mais aussi d'unification, d'harmonisation des diverses dimensions. « [Tous] les contributeurs et contributrices à ce livre, sans se consulter préalablement, ont dénoncé les dangers de la fragmentation et ont indiqué que le désir d'éthique et de spiritualité en entreprise émane d'une volonté de vivre une vie plus unifiée, plus systémique, répondant à un besoin d'enracinement, de "faire partie du tout" et de contribuer à son bien⁶⁹. » Or, c'est le propre de la dimension spirituelle de remplir cette fonction d'unification, d'enracinement dans la personne. Selon une étude effectuée auprès de hauts dirigeants états-uniens sur la question de la spiritualité au travail, « [...] le plus grand souci concernant la spiritualité au travail était de surmonter leur expérience de fragmentation, de vivre une vie plus "intégrée", plus "systémique"⁷⁰ ».

La spiritualité apparaît donc comme une dimension de l'être humain qui entre désormais dans le cadre des recherches en sciences managériales. Les nouvelles contraintes et exigences pour faire face à la compétition mondiale font appel à de nouvelles voies, dans un contexte où ces dernières sont toujours croissantes. Toutes les avenues offrant des possibilités de rendement supérieur sont examinées.

⁶⁸ La question de la fragmentation de la vie est abondamment documentée par un sociologue canadien dans BIBBY, Reginald W. *La religion à la carte. Pauvreté et potentiel de la religion au Canada*, Montréal, Fides, 1988, 382 p.

⁶⁹ Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 292.

⁷⁰ Ian MITROFF, « La spiritualité au travail », p. 80, dans *Ibid.*, p. 15.

8.2 Dialogue

Jusqu'à ce point, tout au moins au plan théorique, il n'y a pas de conflit entre les sciences managériales et la doctrine sociale de l'Église en ce que les deux parties croient en une dimension spirituelle de l'être humain. Au contraire, une lacune historique est en voie d'être comblée, les sciences managériales ayant, jusqu'à maintenant, ignoré cette dimension de la personne. Dans leurs recherches de solutions aux problèmes nouveaux qui se présentent, elles se tournent vers des voies inédites à explorer dans un environnement devenu très complexe et exigeant. Elles soupçonnent qu'en exploitant la dimension spirituelle de la personne, comme précédemment, elles parviendront à utiliser des potentialités susceptibles de dépasser les limites atteintes. Mais le défi à franchir dans la pratique est grand. Le professeur Mitroff semble s'impatienter.

Ce manque d'intérêt pour la question de la spiritualité au travail devient encore plus absurde dans une ère comme la nôtre, alors que de plus en plus d'organisations sont à la recherche de façons d'amener la personne entière au travail, afin qu'elle utilise la totalité de sa créativité dans un monde qui devient de plus en plus global. Cela est encore plus absurde quand on pense que les organisations veulent de plus en plus obtenir l'engagement total et l'enthousiasme de leur employées, gestionnaires et directrices.⁷¹

Nous pouvons donc dire que, d'une certaine manière, les sciences managériales croient de plus en plus en l'être humain, en ses richesses, mais en termes de moyens et non comme l'expression d'une valeur intrinsèque à l'être humain. La compréhension instrumentaliste de la personne ressort clairement de l'affirmation précédente.

Cet aspect constitue le principal point de divergence avec la Doctrine sociale de l'Église. Encore une fois, dans une vision instrumentale, la personne est réduite. La dimension spirituelle est comprise dans son utilité et non dans sa valeur ontologique. La spiritualité chrétienne se présente autrement. « Seule la foi lui [l'être humain] révèle pleinement sa véritable identité, et elle est précisément le point de départ de la doctrine sociale de

⁷¹ *Ibid.*, p. 81.

l'Église.⁷² » De fait, pour les sciences managériales, la reconnaissance de la spiritualité constitue une avancée vers ce qui a été un fondement de tout temps pour la foi chrétienne. Cependant, elles ne reconnaissent pas la valeur intégrale de l'être humain. « Les sciences positives limiteront toujours leurs conclusions à des problèmes concernant la genèse et la succession des phénomènes et s'interdiront, de par leur méthode même, tout jugement de valeur et de finalité ultimes⁷³. » Pour la Doctrine sociale de l'Église, le but du travail est *la réalisation* de l'être humain dans toutes ses dimensions, d'une part, et l'humanisation de « la terre », d'autre part. Le travail constitue donc le moyen d'assumer sa vocation.

8.3 L'instrumentalisation de la dimension spirituelle

« La spiritualité concerne l'âme d'une personne, sa vie, son épanouissement, la compréhension de ce qui se passe en elle. Globalement, elle s'intéresse à toute la personne. Elle détermine les questions qui l'habitent, sa manière de vivre, son but dans la vie, ses croyances, son bien-être ou ses malaises⁷⁴. » L'enjeu d'une telle récupération au profit de l'entreprise nous apparaît majeur. Dans le contexte contemporain, les personnes subissent déjà les fortes pressions de l'activisme, de la fragmentation de vie et du matérialisme. « Parfois, elles ne savent même plus reconnaître leurs vrais besoins. Elles cherchent vainement quelque chose qui leur ferait du bien⁷⁵. » Une application instrumentale de la dimension spirituelle pour le bénéfice de l'entreprise comporte de grands risques de déshumanisation du travail dans un lieu déjà en crise. Par ailleurs, cela constitue une réduction et une déviation de la spiritualité chrétienne en la déformant ou en la privant de la nécessaire relation au Dieu de Jésus Christ.

Le terme "spirituel" exprime cette relation d'une personne humaine avec Dieu. Pour Paul, la spiritualité est donc cette possibilité de transcender les

⁷² C.A., par 54, p. 97.

⁷³ R. ZAVALLONI. « Psychologie (et spiritualité), dans Stefano DE FIORES et Tullo GOFFI (dir.). *Dictionnaire de la vie spirituelle*, Les éditions du Cerf, Paris, 1987, p. 941.

⁷⁴ Léandre BOISVERT. « Spiritualités en éclatement » dans Léandre BOISVERT (dir.). *Spiritualités en crise, De l'éclatement à l'intégration*, Coll. « Croissance humaine et spirituelle », Montréal, Paris, Médiaspaul, 2002, p. 9.

⁷⁵ *Ibid*, p. 10.

capacités de l'humain en se reliant à l'Esprit Saint, reçu par les apôtres à la Pentecôte et transmis aux disciples. L'Esprit Saint est l'Esprit de Dieu, communiqué aux humains et capable de leur faire découvrir une vie qui s'ouvre sur des possibilités qui dépassent les capacités humaines.⁷⁶

Aussi, une appropriation de la dimension spirituelle aux fins d'un meilleur rendement constitue en soi un paradoxe : d'une part, la personne, dans son entièreté, est sujet et fin du travail et, d'autre part, un tel acte ne respecterait pas la liberté fondamentale de l'être humain qui, dans son unicité, par cette relation transcendante, est appelé, "dans la vérité", à la réalisation de soi.

8.4 Conclusion

Depuis l'origine des sciences managériales, des découvertes majeures ont été faites, améliorant la condition des travailleurs/ses. Ces avancées ont bénéficié à la société occidentale, particulièrement en ce qui a trait à l'accès aux biens matériels. Selon Maslow, une réponse satisfaisante aux besoins physiques est nécessaire pour accéder aux besoins d'ordre supérieur. Selon la Doctrine sociale de l'Église, les biens matériels sont nécessaires à la dignité humaine, au point de se soucier d'un partage équitable par le principe de la destination universelle des biens. La possession peut cependant aussi devenir une limite, non seulement au plan de l'accès universel des ressources naturelles mais aussi au plan de l'épanouissement de la personne. « "Avoir" des objets et des biens ne perfectionne pas, en soi, le sujet humain si cela ne contribue pas à la maturation et à l'enrichissement de son "être", c'est-à-dire à la réalisation de la vocation humaine en tant que telle⁷⁷. » La voie matérielle correspond à des besoins humains légitimes et précède normalement l'accès au spirituel, sans pour autant en assurer la réussite. L'organisation du travail doit donc être motivée par une réponse à des besoins véritables des personnes et prend son sens dans le bien commun.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 18.

⁷⁷ JEAN-PAUL II. *Sollicitudo rei socialis*, (*La question sociale*), Montréal, Éditions Paulines, 1988, p. 54-55.

Ces aspects sont indifférents aux sciences managériales, c'est-à-dire qu'ils se situent en dehors de leurs préoccupations jusqu'à maintenant; cependant, dans la Doctrine sociale de l'Église, ils sont très importants. Il n'y a donc pas d'opposition majeure entre les propos des deux parties quant à l'existence de la dimension spirituelle. Les divergences se situent dans la compréhension de sa nature et dans sa raison d'être. Une différence de perception aux niveaux de la valeur de la personne affecte de manière importante son application.

Les sciences managériales poursuivent leur route vers « la conquête » de l'être humain en explorant à la dimension spirituelle. Jusqu'à ce jour, la rentabilité a été le moteur principal des applications des diverses découvertes des sciences managériales. Elles repoussent les limites du savoir, mais c'est l'économie qui décide de l'usage de ces acquis. Un prochain défi consistera à développer non seulement le « savoir » et le « savoir faire » mais le « savoir être ». La fonction instrumentale de la personne au travail est appelée à être dépassée car elle ne peut constituer l'avenir du genre humain. Éventuellement, des choix fondamentaux devront être effectués de façon à reconnaître, en fait, la valeur intrinsèque de la personne et la respecter intégralement. Peu à peu, le message évangélique appelle à la libération de ce type moderne de servitude.

9. Conclusion

Nous avons voulu porter un regard sur le travail dans une perspective anthropologique, spirituelle et sociale, pour vérifier la pertinence des propos de la Doctrine sociale de l'Église et leur adéquation comme réponse à la présente crise du travail. Pour ce faire, nous avons mis en dialogue la Doctrine sociale de l'Église avec les avancées des sciences managériales sur certains aspects-clé du travail humain dans la société contemporaine.

Notre premier objectif était de vérifier les limites et de valider les propos respectifs dans une optique « d'humanisation du travail ». Nous comprenons, dans ce terme, l'intégralité de son sens, c'est-à-dire dans la plénitude de la nature humaine, ce qui inclut la dimension spirituelle telle qu'exprimée par la foi chrétienne. Pour éviter tout malentendu, nous avons dû poser les assises d'un tel dialogue, de façon à distinguer l'essentiel des positions respectives. Nous avons ainsi comparé les fondements et les fins des sciences managériales et de la Doctrine sociale de l'Église, leurs définitions respectives du travail et circonscrit leur angle d'approche, de manière à comprendre et à apprécier la richesse de chacune et ainsi, établir les nuances nécessaires entre elles.

Devant la réalité unidimensionnelle de l'hégémonie de l'économie, nous avons voulu poser comme repères ultimes de l'organisation du travail souhaitée, le mieux-être des hommes et des femmes dans leurs aspirations et leurs besoins les plus profonds reconnus de part et d'autre. Du côté des sciences managériales, nous avons fondé notre démarche sur la pyramide des besoins de Maslow, une théorie bien connue présentant la personne comme être multidimensionnel. La notion de croissance s'exprime à travers l'accès à différents ordres de besoins physiologiques, affectifs, relationnels, d'actualisation de soi et de transcendance. Concernant la Doctrine sociale de l'Église, elle sous-tend une longue histoire d'expériences mystiques pénétrant la dimension spirituelle et dont le sommet constitue la participation au Royaume. Ainsi, le cheminement humain est marqué par la

croissance de la personne et s'exprime par « le passage du charnel au spirituel⁷⁸ ». Mais l'accès au spirituel ne constitue pas une arrivée. Ce cheminement se poursuit dans la croissance spirituelle de la personne. « Cela consiste à laisser notre être se spiritualiser par degrés successifs⁷⁹. » Cela fait partie du langage de la Doctrine sociale de l'Église lorsqu'elle parle de dignité inaliénable de la personne, de la réalisation de soi et d'aspiration à l'infini. C'est la réalité inhérente à son vocabulaire en présentant la personne dans son intégralité.

Malgré ces divergences marquées quant à la « profondeur » de la personne, nous avons constaté que, bien que la raison d'être, les moyens et les fins soient différents, les orientations ne s'opposent pas dans le parcours de croissance de la personne. Ayant sélectionné deux éléments, indicateurs de tendances profondes en ce qui concerne l'humanisation du travail, nous avons observé que la « participation » et la « créativité » au travail convergent et même qu'elles sont complémentaires. Ce que la Doctrine sociale a affirmé par conviction de foi, selon sa Tradition et sa mission, peut être vérifié et validé par les sciences managériales. Ces dernières, à partir d'études empiriques, élaborent des théories, lesquelles sont converties en stratégies qui s'avèrent, à long terme, confirmer un sens donné par la Doctrine sociale antérieurement.

Nous avons suggéré un aspect de complémentarité à certains niveaux entre la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales. Par ailleurs, la foi permet certaines affirmations hors de la portée de la science. Ainsi, celle-ci « s'est trop souvent contentée de ses propres interprétations de la vie spirituelle, réduisant les problèmes la concernant aux limites étroites d'une analyse de type mécaniste. Un tel outil ne doit pas rester la propriété exclusive de ceux qui, par ignorance ou par conviction naturaliste, sont tentés de déloger la spiritualité du cœur des hommes⁸⁰. » La valeur accordée à la personne par la Doctrine sociale de l'Église fonde la réalité du travail, les structures et les actions. La dimension transcendante de la personne est à la base de la mission de l'Église.

⁷⁸ T. GOFFI. « Homme spirituel », dans Stefano DE FIORES et Tullo GOFFI (dir.). *Dictionnaire de la vie spirituelle*, Les éditions du Cerf, Paris, 1987, p. 506.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 511.

⁸⁰ R. ZAVALLONI. « Psychologie (et spiritualité) », dans Stefano DE FIORES et Tullo GOFFI (dir.). *Dictionnaire de la vie spirituelle*, Les éditions du Cerf, Paris, 1987, p. 939.

Or, pour les sciences managériales, qui doivent observer et étudier, analyser et démontrer, une telle affirmation ne peut survenir qu'après un long cheminement. Toutes les étapes précédentes doivent avoir été validées. Dans l'étude du travail, après avoir pris conscience de divers éléments dans des recherches et les avoir validés, des modèles de gestion ont été élaborés et testés, ce qui a conduit à d'autres découvertes. Voilà comment nous pouvons constater l'aspect complémentaire des deux parties en cause.

Les sciences ne pourront jamais démontrer l'existence de Dieu, mais cette affirmation inébranlable de l'Église donne une orientation. Les sciences, par d'autres approches, construisent, étapes par étapes, en comprenant le comment de chaque élément. L'Église, dans l'élaboration de sa doctrine, ne saurait ignorer les apports des sciences pour réinterpréter les traces de Dieu dans le monde. Dans ce sens, la poursuite d'un dialogue s'avère nécessaire dans cette tâche d'humanisation du travail. Par ses convictions de foi, s'appuyant sur les apports de la science, l'Église interprète, oriente et pose les balises qui, à la fois, interpellent et mettent en garde, rappelant la dignité inaliénable de la personne fondée sur le Dieu trinitaire.

L'histoire du travail met en relief cette dimension de progression dans l'humanisation du travail. Cependant, le travail est toujours instrumentalisé, partant la personne au travail. Les sciences, ne pouvant reconnaître Dieu, ne peuvent donc pas attribuer à la personne la valeur intrinsèque que lui accorde l'Église. Paul VI avait déjà identifié cette difficulté. « Pour connaître l'homme, l'homme vrai, l'homme intégral, il faut connaître Dieu⁸¹. » La dimension spirituelle dépasse donc une réponse aux besoins d'unification, de sens et du sentiment d'enracinement relevés par les sciences managériales. Elle comporte un aspect transcendant la personne, l'humanisant en plénitude. Ce cheminement ne peut s'improviser spontanément; il s'effectue dans la relation d'un « je » et d'un « tu », permettant au « je » la plénitude de son identité, de son être. Cela constitue sans doute la voie de la Vérité et de la Vie.

⁸¹ C.A., par. 55, p. 98. Citation d'une phrase de Paul VI dans une homélie de la dernière session du Concile œcuménique Vatican II.

Or, dans la spiritualité contemporaine, la notion divine, pour beaucoup, est floue, influencée par diverses représentations ésotériques, faisant en sorte que le dieu dont il est question peut facilement s'agencer avec les croyances individuelles. Ces dernières peuvent être constituées d'une simple projection du « je », faussant ainsi la démarche spirituelle qui peut alors dériver selon les pôles d'attraction, parce qu'aucun lieu ou référence concrète objective n'enracine l'orientation.

Par ailleurs, l'entreprise, dans un contexte de reconnaissance de la dimension spirituelle, tout comme le religieux traditionnel, propose des valeurs, une mission (d'entreprise), un code de conduite (une morale) pour ancrer le tout. L'entreprise possède aussi sa culture propre, ses « rituels » de reconnaissance et de célébration ainsi que ses modèles (les prêtres, les saints) dans les cadres et les officiers qui ont réussi. En fait, dans ce contexte, l'entreprise peut-elle constituer le terreau nécessaire à l'éclosion d'une nouvelle « religion » ou l'organisation de « croisades » pour vaincre les compétiteurs?

Les apports des sciences managériales et de la Doctrine sociale sont complémentaires. L'absence de la Doctrine sociale de l'Église peut permettre des dérives sérieuses causées par les limites inhérentes aux sciences, permettant une manipulation des aspirations humaines profondes. Le message de l'Église est donc irremplaçable dans l'organisation du travail pour orienter son développement respectueux de l'être humain, sujet et fin du travail.

CONCLUSION

1. Introduction

Le sujet de cette recherche portait sur le travail humain, dans sa nature et sa forme, dans un contexte de mondialisation de l'économie. Le travail étant devenu un facteur majeur, central, dans l'organisation socio-économique, il s'en trouve grandement bouleversé par des adaptations imposées par une économie intransigeante. Le travail est en crise. Puisque, dans la société contemporaine, le travail est central et qu'il constitue « un aspect permanent et fondamental, toujours actuel et exigeant constamment une attention renouvelée¹ », depuis plus de cent ans, l'Église, « experte en humanité² » considère comme faisant partie de sa mission d'intervenir à ce niveau. Son engagement en faveur de la justice et de la paix constitue « la confirmation explicite d'une telle manière de poser le problème³. » L'Église, par sa Doctrine sociale, veut ainsi éclairer et guider le monde, en rappelant que le progrès de l'humanité a « beaucoup d'importance pour le Royaume de Dieu⁴ ».

Notre objectif était donc de vérifier, par un dialogue ouvert, la vraisemblance, l'adéquation et la recevabilité de la Doctrine sociale de l'Église, comme réponse à la problématique actuelle du travail, telle que présentée par Jean-Paul II, particulièrement dans les encycliques *Laborem exercens* et *Centesimus annus*. Une telle approche peut-elle contribuer à favoriser un nouveau rapport au travail, plus respectueux de la dignité de la personne, de façon à ce que le travail puisse contribuer à la réalisation intégrale de l'individu, tout en concourant au mieux-être de l'humanité? En d'autres mots, la Doctrine sociale de l'Église peut-elle contribuer à sortir le monde de la crise du travail que nous traversons ? Quelle est la pertinence de sa réponse à la problématique de l'organisation du travail ? Voilà, essentiellement ce à quoi nous avons voulu répondre dans ce mémoire.

¹ L.E., par. 1, p. 3.

² PAUL VI. « Le développement des peuples » dans Jean RICHARD et Louis O'NEIL. *La question sociale hier et aujourd'hui. Colloque du centenaire de Rerum Novarum, mai 1991*, Sainte-Foy, Les presses de l'université Laval, 1993, par. 13, p. 247. JEAN-PAUL II. *Sollicitudo rei socialis*, (*La question sociale*), Montréal, Éditions Paulines, 1988, par. 7, p. 12 et par. 41, p. 87.

³ L.E., par. 2, p. 7.

⁴ *Ibid.*, par. 27, p. 91.

Le questionnement qui avait déclenché cette recherche était le suivant : la crise actuelle du travail est importante, mais les acteurs majeurs ignorent les propositions de la Doctrine sociale de l'Église dans leurs tentatives de résolution de cette crise. L'Église demeure en marge de cet effort. Pourquoi ? Le message serait-il inadéquat ? Les objectifs poursuivis par notre recherche se situent donc dans l'ordre d'une mise en rapport des positions de l'Église et des sciences managériales afin d'en déterminer les convergences et les divergences. Cela permettrait de valider, d'une part, la position de la Doctrine sociale de l'Église et, d'autre part, celle des sciences managériales dans un contexte de crises successives du travail depuis le début de l'industrialisation⁵.

1.1 Méthodologie utilisée : le dialogue

Comme point d'appui à cette recherche, nous avons voulu mettre en correspondance la Doctrine sociale de l'Église et les sciences managériales puisque ces dernières ont fortement contribué à orienter la gestion de l'entreprise et qu'elles proposent des repères habituellement acceptés par le milieu du travail. S'il y a correspondance, à quel niveau se situe-t-elle et dans quelle mesure est-elle harmonieuse ?

Selon la Doctrine sociale de l'Église, une organisation plus humaine du travail se doit de favoriser l'épanouissement de la personne, tout en soutenant la marche de l'humanité vers le mieux-être auquel elle aspire. L'histoire démontre éloquentement le travail comme un gigantesque effort d'humanisation du monde pendant plusieurs millénaires. Selon Jean-Paul II, cette aspiration est légitime et elle entre dans le dessein de Dieu⁶. De tous les temps, l'humanité tend à améliorer son sort par son activité laborieuse.

1.2 La désappropriation du travail, source de crises

Cette évolution, longtemps très lente, plus d'une fois, a conduit les sociétés à des moments de crise, c'est-à-dire à des passages. Les tensions dégagées à ces occasions ont, en quelque sorte, forcé les institutions à se renouveler et à s'adapter aux situations et aux valeurs émergentes qui guident ces développements progressifs. Cependant, une issue positive n'est jamais assu-

⁵ Jean-Guy TREMBLAY. *Le travail en quête de sens*, Montréal, Les Éditions paulines, 1990, p. 17-81.

⁶ L.E., « Le travail comme participation à l'œuvre du Créateur », p. 81.

rée. Ces moments sont des occasions où de nombreux paradoxes apparaissent, où s'affrontent des valeurs, des intérêts et des points de vue pluriels. De nouveaux choix sociaux doivent alors s'effectuer. Le seul dénominateur commun de ces temps de crise est la période plus ou moins chaotique pendant laquelle se forment de nouveaux consensus sociaux.

Le monde occidental contemporain vit un de ces moments de transition. Les enjeux sont immenses car la crise est profonde et globale. « Par ses excès, la civilisation industrielle est parvenue à une situation absurde qui nous oblige à repenser entièrement un grand nombre de questions étroitement entremêlées⁷. » Le travail est au centre de cette crise ; les impératifs économiques, pressant les mutations technologiques, imposent des approches qui font en sorte qu'elles « ne tiennent pas suffisamment compte de l'acteur principal qu'est le travailleur⁸ ». Les hommes et les femmes doivent assumer non seulement cette nouvelle technologie qui, parfois, rejoint les personnes dans des valeurs éminemment importantes, mais ils doivent aussi intégrer les changements que ceux-ci apportent. Nous n'avons qu'à penser aux impacts de l'invention de l'imprimerie, des moyens de transport et de communications qui ont bouleversé autant notre manière de vivre que notre vision du monde. Le travail est donc devenu à la fois un lieu et un instrument de changement majeur, mais les structures économiques et sociales ne sont pas adaptées à ces réalités nouvelles, dans une optique de respect de la personne et d'une de ses particularités : la personne est un être de croissance, aspirant à l'infini.

Le travail est lui-même en état de crise. Présentement, nous observons une accentuation de la recherche de sens au travail ; les valeurs associées à l'organisation du travail et à son objet sont remises en cause. En effet, peu à peu, l'ordre s'est inversé et les travailleurs/ses se retrouvent au service de l'organisation technique et économique, provoquant malaises et nonsens. Dans cette organisation, les personnes, malgré un niveau de confort plus élevé, se retrouvent en état d'asservissement dans leur rapport au travail. Le sujet du travail, la personne, doit entrer dans la fonction et l'espace qui lui sont alloués et adhérer aux objectifs de l'entreprise. Même le président-directeur-général, bien que jouissant d'une marge de manœuvre importante, doit se soumettre aux règles de la rentabilité. Au nom de cette réalité, les dernières années sont témoins de mises à pied massives et de fermetures d'usines, bouleversant parfois la vie communautaire, par exemple l'appauvrissement marqué ou la désertion d'un vil-

⁷ Citation de J. Dorst dans Louis VAILLANCOURT. *L'intendance de la création. La vocation écologique de l'humain dans la théologie de Douglas J. Hall*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 2002, p. 25.

⁸ Jean-Guy TREMBLAY. *Le travail en quête de sens*, Montréal, Les Éditions paulines, 1990, p. 43.

lage. Nous soupçonnons des coûts humains et sociaux immenses. Cependant, nous ne connaissons pas d'études faites en profondeur pour en évaluer les conséquences véritables.

1.3 Synthèse du parcours

Au premier chapitre, nous avons fait un bref survol de l'évolution des perceptions du travail dans l'histoire, jusqu'à la période précédant l'industrialisation. Puis, nous avons vu la révolution qu'a apportée l'industrialisation. Le travail et l'organisation sociale ont été transformés. Cela nous a amenés à poser le travail dans la société actuelle, ce qui nous a permis de nommer certains facteurs qui font problème dans une perspective humaine du travail. L'individu, au départ, artisan autonome, est devenu une ressource dans un processus de production. D'abord isolé et marqué par la pauvreté matérielle, il vit maintenant dans une société d'abondance. Au départ, se sentant menacé par la nature, il est maintenant devenu une menace par un usage abusif.

Au deuxième chapitre, nous avons exposé, dans la Doctrine sociale de l'Église, les grandes orientations, quelques principes et valeurs qui caractérisent la réponse de l'Église dans le regard posé sur le travail humain. Tenant compte de son contenu nouveau, nous avons vérifié les fondements théologiques de l'encyclique *Laborem exercens*. Enfin, nous avons pu constater que, tout en marquant la continuité, notamment sur la question de la dignité humaine, Jean-Paul II innove en rehaussant la vocation humaine au point d'en faire des collaborateurs/trices de l'achèvement de la création. Par le travail, la personne se réalise et humanise le monde. Le travail caractérise la personne et cet acharnement à vouloir humaniser la terre entre dans le dessein de Dieu.

Au troisième chapitre, nous avons fait le parcours de l'évolution des sciences managériales ; nous avons porté notre regard sur le type d'interventions faites pour dépasser les situations considérées comme des limites ou des obstacles, dans la gestion de l'entreprise. Nous avons ainsi pu constater un cheminement positif de l'appréciation des potentialités reconnues aux travailleurs/ses. En retour, ces personnes se sont développées et ont ainsi pu contribuer davantage à l'effort collectif dans la production de biens et de services. De nouvelles possibilités sont entrevues, présentement, par la reconnaissance de la dimension spirituelle, vue comme moyen d'harmonisation et d'intégration dans une vie fragmentée et en quête de sens. Cepen-

dant, ces avancées sont motivées surtout par la recherche continuelle d'une productivité accrue. Pour les sciences managériales, la valeur de la personne est instrumentale.

Au dernier chapitre, nous avons mis en dialogue certains aspects-clé, sous les angles respectifs des sciences managériales et de la Doctrine sociale de l'Église. Les aspects retenus se voulaient des *indicateurs de la progression humanisante* de l'organisation du travail. Après avoir établi les différences dans les angles d'approches et dans les fins de l'une et l'autre partie, nous avons mis en lien la quête de sens avec la crise du travail et la dimension spirituelle, dimension caractéristique de la personne, laquelle avait été ignorée par l'organisation du travail auparavant.

1.4 Éléments de conclusion

Déjà, cela nous a permis d'esquisser quelques conclusions préliminaires. Nous avons noté que dans les aspects étudiés, il n'y a pas d'opposition majeure mais décalage, lequel s'explique par la nature et la mission respective de l'une et l'autre partie. Nous avons aussi observé que l'hégémonie de l'économie à laquelle s'oppose fortement la Doctrine sociale de l'Église, ne cause pas de problème important du côté des sciences managériales. Ces dernières, d'emblée, acceptent les conditions posées comme faisant partie de l'objet d'étude. Elles sont toutefois capables de reconnaître les impacts sur les personnes et les organisations. Enfin, la spiritualité dont il est question pour les sciences managériales, serait de type « laïque » puisqu'elle ne peut imposer la foi en un Dieu particulier, ce qui est réducteur de cette dimension et donc encore réducteur de la personne, selon la Doctrine sociale de l'Église.

Nous poserons maintenant les éléments de conclusion de cette recherche voulant vérifier la pertinence de la position de la Doctrine sociale de l'Église. S'il y a correspondances entre cette dernière et les affirmations des sciences managériales sur certains aspects, nous voulons aussi introduire quelques questions expliquant pourquoi, si la voie proposée par la Doctrine sociale s'avère pertinente et adéquate, on n'y fait pas appel.

Pour tirer les premières conclusions de notre parcours, rappelons-nous la lente évolution des perceptions du travail humain à la période préindustrielle et l'impact des significations introduites successivement par Augustin, Thomas d'Aquin, Luther et Calvin. Pendant ces périodes, les croyances religieuses s'appliquaient à l'ensemble de la vie et le travail découlait de la

classe sociale à laquelle on appartenait. Avec l'industrialisation, une rupture est observée dans la compréhension du travail. On établit rapidement un lien entre la production de biens matériels et l'accès à la richesse. De fait, c'est à partir de ce constat que nous observons une métamorphose des valeurs, accélérant la transformation du travail et de la société. Peu à peu, la vie, aux plans individuel, social et même religieux, s'est soumise aux exigences nouvelles du travail, devenant progressivement le premier valet de l'économie. Ce furent là les origines de l'instrumentalisation du travail dans le processus de production, entraînant d'abord l'instrumentalisation de la personne au travail puis, par la soif insatiable de l'économie, la naissance de la culture de consommation.

Un regard sur une aussi longue échelle nous permet de mieux comprendre le mouvement psychologique et sociologique induit par la montée du matérialisme et de l'économisme. Nous comprenons dès lors, la nécessité de redonner à l'être humain sa place. Pour redevenir sujet et fin de l'organisation du travail, il devra y être reconnu dans sa dignité intégrale. L'ère postindustrielle ne constitue évidemment pas un point d'arrivée ; des orientations nouvelles sont possibles et multiples. « Le danger de traiter le travail comme une “marchandise *sui generis*”, ou comme une “force” anonyme nécessaire à la production [...] existe toujours, lorsque la manière d'aborder les problèmes économiques est caractérisée par les principes de l'“économisme” matérialiste⁹. » Plus que jamais, des choix de valeurs devront être faits de façon consciente et responsable en faveur de la personne.

2. Forces et limites des diverses approches

L'industrialisation fut un moment fort d'une métamorphose du monde du travail et de la société occidentale, permettant à l'être humain d'accéder à des dimensions nouvelles dans l'évolution de ses besoins. Désormais, la technologie lui permet de dépasser ses besoins primaires pour se consacrer davantage à des aspects se situant dans l'ordre de l'être. Par ailleurs, la technologie est aussi porteuse de répercussions pour l'ensemble de la planète, y compris au plan de l'écologie. En effet, cette puissance additionnelle, non maîtrisée, constitue désormais un danger. Jean-Paul II le signale : « mais plus grandit le pouvoir de l'homme, plus s'élargit le champ de ses responsabilités, personnelles et communautaires [...] ¹⁰ ». Le travail a été au cen-

⁹ L.E., par. 7, p. 21-22.

¹⁰ *Ibid.*, par. 25, p. 83.

tre d'une transformation multidimensionnelle mais il est dirigé par l'unique dimension économique. Près de deux siècles plus tard, à nouveau, le travail est bouleversé dans sa nature et dans son organisation. L'être humain est convié à de nouveaux dépassements.

2.1 Complémentarité et décalage

Ce travail de recherche théologique, devant l'absence de la prise en compte de la Doctrine sociale de l'Église comme voie possible pour dénouer la problématique du travail, a voulu mettre en correspondance le contenu du message de l'Église avec les avancées des sciences managériales et en faire un lieu de dialogue. Tout au long de ce travail, et particulièrement au quatrième chapitre, nous avons noté que, malgré des outils et des points de vue très différents, en plus des finalités et des intérêts divergents, il n'y a pas d'opposition radicale quant aux orientations proposées.

À cause de la nature et de la mission de l'une et de l'autre, il y a des divergences inévitables, des décalages entre les deux discours. L'Église est mue par les convictions de la foi chrétienne; à chaque époque, les valeurs du message évangélique doivent être réinterprétées à la lumière des « signes des temps¹¹ ». La différence des moyens et des fins de l'une et l'autre partie fait en sorte qu'il ne peut y avoir de correspondance simultanée au plan chronologique. Nous considérons que, par son enseignement social, l'Église ouvre une voie nouvelle « [...] afin de tirer du *patrimoine de l'Évangile du vieux et du neuf*¹² ». Les sciences managériales, comme toutes les sciences, doivent emprunter un parcours distinct. Les éléments déclencheurs de la recherche de solutions sont provoqués par d'autres motivations. Par ailleurs, les sciences ne sauraient partir d'un idéal : elles doivent nécessairement partir de la réalité observée et l'approfondir pour découvrir la voie à emprunter.

Dès le départ de cette recherche, dans le but de valider la position de la Doctrine sociale de l'Église, nous avons postulé un exercice de mise en rapport avec les avancées des sciences managériales. Après avoir discerné entre les différents aspects touchant les caractéristiques de la Doctrine sociale de l'Église et des sciences managériales, il est apparu tout de même prudent de tester la solidité des solutions des sciences managériales, la contrepartie sur laquelle

¹¹ G.S., p. 176.

¹² L.E., p. 5. Cette citation, reprise par Jean-Paul II est tirée de Mt 13-52.

nous nous appuyons pour déterminer le degré de vraisemblance des affirmations de l'Église. En effet, les sciences n'accordent pas une valeur intrinsèque à l'être humain alors que pour l'Église, la valeur humaine constitue un absolu. Y aurait-il une relation entre cette différence et la non-prise en compte de la Doctrine sociale de l'Église ?

2.2 Irrecevabilité du message de la Doctrine sociale

Le message de la Doctrine sociale de l'Église, particulièrement *Laborem exercens*, est difficilement recevable actuellement pour des raisons de deux ordres : la première raison relève du phénomène de la sécularisation, compris dans le sens le plus large ; la deuxième est associée à l'importance des enjeux économiques en cause. Une telle orientation est, de toute évidence, inacceptable pour les acteurs économiques principaux.

2.2.1 Une crédibilité de l'Église à reconquérir

La disqualification de l'Église en Occident contemporain est majeure et reconnue. De nombreux ouvrages ont approfondi ce phénomène social et religieux complexe. La présente recherche ne peut s'y attarder. Nous nous en tiendrons à le noter et à le mettre en lien avec l'absence de prise en compte de cette option pour la plupart des auteurs consultés. Cependant, nous rappellerons certaines raisons recueillies auprès de dirigeants de grandes entreprises aux États-Unis¹³. Ces personnes sont croyantes¹⁴ et intéressées à la dimension spirituelle au travail, mais associent une connotation négative au religieux, souvent en regard de l'institution.

Les raisons invoquées relèvent de divers niveaux, soit du rationnel, de l'ordre de la perception soit de celui des préjugés. Selon cette étude, l'institution de l'Église est souvent perçue comme ayant une approche dogmatique et moralisatrice. On l'accuse de ne pas adapter son message à la complexité des situations. Enfin, certains se plaignent de ne pas pouvoir compter sur l'Église dans leurs recherches de solutions aux problèmes qu'ils rencontrent.

¹³ Étude menée auprès de 230 gestionnaires et chefs de grandes entreprises, publiée en 1999. Ian I. MITROFF. « La spiritualité au travail. Le prochain défi majeur en management » dans Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 75-89.

¹⁴ Ces études présentent majoritairement des personnes croyant en Dieu, en un Être suprême, en une divinité quelconque, en un sens à la création et en une vie extra-terrestre.

2.2.2 L'hégémonie de l'économie

Relevant de la deuxième catégorie de raisons, la position radicale de la Doctrine sociale de l'Église en faveur de la personne commande un renversement des valeurs qui règlent actuellement le travail. En faisant passer l'économie au rang d'instrument et en considérant le capital comme un héritage relevant du patrimoine universel, la Doctrine sociale, de fait, propose de nouvelles valeurs qui remettent en cause le partage de la richesse et du pouvoir. Or, un tel renversement apparaît inacceptable aux tenants du pouvoir qui préfèrent d'autres options moins catégoriques et qui ne remettent pas en question leur option fondamentale et leurs propres valeurs et intérêts.

2.3 Une pertinence à démontrer

Une autre voie doit être explorée pour expliquer l'absence de la prise en compte de la Doctrine sociale de l'Église par la plupart des acteurs cherchant à résoudre cette problématique. De fait, compte tenu des moyens de communications modernes et des divers médias d'information, cette « ignorance » doit être comprise comme un refus d'y référer. Cette négation s'appuie sur d'autres raisons que l'inadéquation du message puisqu'il n'y a pas d'opposition réelle avec les sciences managériales dans les orientations proposées. Avec la montée de l'industrialisation, *Rerum novarum* (R.N.) avait proposé une voie audacieuse mais pertinente au problème circonscrit initialement. R.N. s'est révélé un document qui a fortement influencé l'évolution de l'organisation du travail. En effet, la plupart des pistes proposées se sont formellement concrétisées durant le siècle suivant sa promulgation. À notre époque, force est de constater qu'après plus de vingt ans, on choisit délibérément d'ignorer cette voie. Dans le contexte contemporain sécularisé, laïcisé, le témoignage de l'histoire ne convainc pas. La pertinence de la Doctrine sociale de l'Église doit à nouveau être démontrée.

Cet aspect constituait le deuxième objectif de ce travail. Antérieurement, nous avons confronté les options des sciences managériales et celle de la Doctrine sociale de l'Église. Nous n'y avons pas vu d'opposition radicale, mais au contraire, convergence dans les orientations qui touchent le développement de l'être humain. Il y a donc convergence, mais la Doctrine sociale de l'Église est-elle adéquate, pertinente pour autant?

D'une part, les sciences managériales n'ont pas comme finalité de déterminer ce qu'est le bien de la personne, mais elles se concentrent sur leurs relations avec le travail ; d'autre part, elles interviennent couramment dans l'entreprise, à la suite d'une commande du patronat pour résoudre certains problèmes de gestion, ce qui ne favorise pas nécessairement l'épanouissement des personnes dont les besoins peuvent demeurer en suspens. L'Église, qui se présente comme « experte en humanité » et pour qui l'« homme est la première route [qu'elle] doit parcourir en accomplissant sa mission¹⁵ », la personne a la priorité sur toute institution et sa compréhension de l'être humain est globale; par ailleurs, selon la théologie, sa véritable identité ne peut être saisie que dans la foi; la dimension spirituelle de la personne est donc fondamentale. Aucun aspect de la personne ne peut être négligé, qu'il soit anthropologique, spirituel ou social.

2.3.1 L'approche globale de la Doctrine sociale

Dans notre recherche, nous avons procédé à partir des besoins humains identifiés par la psychologie; ils ont été mis en relation avec les aspirations humaines selon la vision de la Doctrine sociale de l'Église et les valeurs chrétiennes traditionnelles. Les orientations majeures ont ainsi été vérifiées et validées réciproquement. Par ailleurs, la théorie des besoins selon Maslow permet d'évaluer certains aspects de l'organisation, en termes d'humanisation du travail, en fonction des besoins de la personne. Nous pouvons donc affirmer, qu'à ce niveau, la solution de la Doctrine sociale de l'Église s'avère adéquate et même supérieure. En effet, les limites de la *dignité inaliénable* de la personne sont très élevées, voire inatteignables. Pour les sciences managériales, l'instrumentalisation de la personne ne fait pas vraiment problème alors que nous en avons démontré certaines limites. Toutefois, si la voie proposée par la Doctrine sociale de l'Église, en termes de réponse au problème de la déshumanisation du travail, s'avère pertinente, dans quelle mesure est-elle réaliste?

3. Un monde en mouvement

L'organisation du travail issue de ce modèle socio-économique a fait des bonds géants au plan de la production matérielle. Notre société est devenue une société « de consommation » et elle vit dans une abondance inégalée de biens matériels. Pour conserver un tel statut, les travail-

¹⁵ C.A., par. 53, p. 96.

leurs/ses subissent, au quotidien, la forte pression d'une exigence d'accroissement continu de la productivité pendant qu'un nombre grandissant de personnes sont privées de travail.

La nécessité de produire plus efficacement n'a plus pour but de répondre aux besoins véritables des gens mais à ceux du système économique. Voilà un dérapage, fruit de l'hégémonie de l'économie, donc à dimension unique appelant à convertir toute valeur en termes économiques. Le sens du travail est perverti ; il n'est plus en relation avec la vie, avec les besoins humains. Le travail, par les progrès des sciences managériales notamment, s'était humanisé sous certains angles; mais les exigences des objectifs nouveaux fixés par l'idéologie du libre marché poussent les travailleurs/ses aux limites de leurs possibilités par l'instauration de moyens de gestion toujours plus subtils, en vue d'une productivité jamais satisfaisante. Nous notons des reculs dans les conditions de travail. Les pressions de cette même idéologie conduisent à des paradoxes humainement injustifiables. Le manque matériel n'a rien à y voir. Ceux et celles qui souffrent d'un manque matériel, de fait, souffrent d'insolvabilité, de pauvreté, parce qu'ils/elles ne sont pas dans le circuit « production-consommation ». Pour les pauvres, la situation n'a pas vraiment changé, mis à part le fait qu'ils voient autour d'eux, d'elles la richesse, la consommation outrancière.

3.1 Du manque matériel au matérialisme et à l'économisme

Totalement axée sur « l'avoir », ignorant ou déifiant les besoins de « l'être », l'idéologie du marché ne réagit qu'aux intérêts économiques, occultant les besoins supérieurs de la personne s'ils ne se manifestent pas sous une forme marchande. Elle est donc insensible à la dimension humaine comme telle. Elle constitue ainsi un frein au cheminement des personnes et de la société à l'étape actuelle de son développement. La cristallisation d'une telle structure, soutenue par les besoins du système économique, s'avère alors un obstacle à la croissance humaine qui tend à la réalisation de l'être. Par ailleurs, demeure le problème de l'iniquité dans la répartition des richesses, autre aspect étranger à la régulation du libre marché. Au contraire, le marché tend à se développer là où il y a déjà de la richesse : les consommateurs/trices doivent être solvables. Les besoins véritables des personnes et de la société ne sont pas pris en compte par un marché uniquement orienté par l'offre et la demande d'une clientèle solvable.

En bref, l'option de la production matérielle prise au début de l'ère industrielle par Smith et ses disciples, époque marquée par le manque matériel généralisé, constituait la réponse logique et adaptée pour ce temps. Si l'on réfère à Maslow, assurer les besoins physiques, matériels et sécuriser cet état sont les premières étapes des besoins humains. Ces niveaux étant comblés de façon satisfaisante pour la majorité¹⁶, la société occidentale poursuit son cheminement, cherchant à répondre à des besoins d'ordre supérieur¹⁷. Ces besoins font moins appel au matériel, davantage à d'autres dimensions humaines, au niveau de l'être. Or, selon la Doctrine sociale, « l'avoir » se justifie dans son rapport à l'enrichissement de « l'être ». En conséquence, l'idéologie du marché, axé sur la production de biens, ne peut plus se justifier. Elle a imposé une structure socio-économique surtout fondée sur la production matérielle. Ainsi, le développement d'un marketing agressif et mensonger et le recours à de « faux besoins » constituent le prolongement « naturel » d'un système autocentré, fixé sur ses propres objectifs et besoins. Il ignore l'évolution des besoins humains vers l'immatériel. De fait, l'idéologie matérialiste est imposée pour assurer la pérennité d'un instrument qui dessert ceux et celles pour qui il existe.

3.2 Une structure économique autonome

La croissance de la personne se manifeste par le changement, par le mouvement, par des passages. Plusieurs auteurs¹⁸ traitent de diverses manières la transformation des besoins, appelés « sens moraux » ou « niveaux de conscience », dans le processus de croissance de la personne. De tels passages se reflètent nécessairement dans la société, laquelle évolue également. Or les institutions mises en place à un moment donné ont tendance à cristalliser la solution adoptée, laquelle a pu s'avérer juste et adaptée à une certaine époque. Par la suite, cette structure tend à confirmer et à renforcer l'institution. L'hégémonie actuelle de l'économie sur les autres institutions fait qu'elle résiste aux changements qui iraient dans le sens d'une redéfinition de sa place et d'une limitation en tant qu'instrument au service du travail et de la personne.

¹⁶ Cette affirmation est cependant piégée ; déjà, dans le cadre de la mondialisation des marchés, nous remarquons un écart grandissant entre une élite qui s'enrichit et une majorité qui s'appauvrit, en termes de réel pouvoir d'achat. Cette orientation, si elle se poursuit, causera un recul au niveau des besoins humains.

¹⁷ Cette théorie de Maslow se réfère au développement de la personne. Il serait intéressant de développer l'aspect du cheminement social et culturel pour préciser les étapes prochaines à ce niveau. Cela pourrait enrichir cette recherche.

¹⁸ Au chapitre quatre, nous en avons nommé quelques-uns, identifiant certaines nuances.

3.2.1 Les besoins changeants de la société

La situation conflictuelle est devenue évidente entre les besoins des humains et ceux de l'économie qui, comme toute institution, tend à assurer sa pérennité. Jean-Paul II avait reconnu l'importance de ce conflit. Il l'a désamorcé en définissant autrement le capital ; il l'a présenté comme l'ensemble des technologies et des fruits du travail accumulés par les générations précédentes et actuelles et destinés au bien-être de tous et de toutes. Le capital relève ainsi du patrimoine universel et, de ce fait, il appartient à la collectivité. Conséquemment, la structure se justifie sur sa capacité de répondre aux besoins changeants de la société. De plus, selon un tel modèle, le principe de subsidiarité renforce la réappropriation du volet socio-économique par les personnes.

3.2.2 Les besoins écologiques

Jean-Paul II met en étroite relation le problème de la consommation et la question de l'écologie. « L'homme, saisi par le désir d'avoir et de jouir plus que par celui d'être et de croître, consomme d'une manière excessive et désordonnée les ressources de la terre et sa vie même¹⁹. » Ce faisant, l'être humain oublie que cela s'accomplit à partir du don de Dieu envers qui il est responsable ; il croit pouvoir en disposer selon sa volonté. L'incapacité de reconnaître les besoins de la nature ou de respecter les ressources naturelles s'avère une autre limite attribuée à l'idéologie du libre marché, dans un contexte de haute compétitivité. Les mêmes pressions conduisent l'entreprise à ne prendre en compte que les besoins économiques.

Le même rapport de non respect à la nature que celui déjà noté envers les besoins de la personne se répète et entre en conflit avec la recherche insatiable de rentabilité. Tout ce qui n'est pas mesurable sur l'échelle économique n'a pas de valeur selon cette idéologie. Jean-Paul II met aussi en lien la « destruction irrationnelle du milieu naturel » et la « destruction du milieu humain » par une attitude semblable. « Alors que l'on se préoccupe à juste titre, [...] de sauvegarder les habitats naturels des différentes espèces animales menacées d'extinction, parce qu'on se rend compte que chacune d'elles apporte sa contribution particulière à l'équilibre

¹⁹ C.A., par. 37, p. 68.

général de la terre, on s'engage trop peu dans la sauvegarde des conditions morales d'une "écologie humaine" authentique²⁰..»

Or, la nature et les ressources naturelles constituent un don gratuit de Dieu à l'humanité et sont destinées à tous les êtres humains contemporains et à ceux des générations futures. De même, l'humain est aussi créature de Dieu, appelée à être respectée dans sa structure naturelle. Aussi, l'attitude à développer, pour les contemporains/es, consiste à prendre conscience de cette gratuité de Dieu et de leurs responsabilités en tant que personnes capables « [...] de transcender toute organisation de la société dans le sens de la vérité et du bien²¹ ». Mais Jean-Paul II reconnaît que l'humain est conditionné par les structures sociales de son milieu. En démocratie, la responsabilité d'ajuster les structures incombe à tous et à toutes, particulièrement aux chrétiens/nes, appelés/es, selon leur vocation, à travailler à l'achèvement de la création.

3.3 Le conflit « travail-capital »

Au chapitre quatre, dans la conclusion de la comparaison des définitions du travail, nous avons remarqué le manque d'intérêt des sciences managériales pour la question économique. De fait, l'établissement du rapport entre l'économie et les recherches n'entre pas directement dans le champ de leur mission. Tout comme la science de l'économie ne peut s'occuper que de l'économie et d'en approfondir tous les aspects, sans prendre en compte la valeur éthique des utilisations des capitaux; de même en est-il des sciences managériales qui se concentrent sur leur domaine propre. En recherche de vérité dans leur champ d'intérêt, elles ne peuvent cependant pas être en désaccord avec les valeurs de justice et d'équité ou de protection des ressources naturelles et des systèmes écologiques. La position des sciences managériales sur la question économique est donc divergente de celle de la Doctrine sociale de l'Église qui ne peut demeurer indifférente aux impacts de la domination de l'économie sur les personnes et sur la société.

Le gestionnaire, point de jonction de nombreuses disciplines, jouit d'une grande autonomie dans ses prises de décision par rapport aux théories des sciences humaines. Sa responsabilité

²⁰ *Ibid.*, par.38, p. 69-70.

²¹ *Ibid.*, par. 38, p. 70.

première, dans le cadre actuel de la gestion de l'entreprise, se situe dans la ligne de la domination unidimensionnelle de l'économie. La rentabilité de l'entreprise constitue la condition incontournable de son existence et le gestionnaire, en définitive, en assume la responsabilité. Il est donc toujours confronté à trouver le meilleur point d'équilibre entre différents pôles de tension, le plus fort étant la rentabilité de l'entreprise. Or, depuis quelque temps, la mondialisation de l'économie et des marchés a imposé de nouveaux horizons, toujours selon les règles de la compétition propre à l'idéologie du libre marché. Cependant, le niveau est rehaussé, la tension est plus forte. En effet, de nombreux facteurs prennent une importance plus grande, affectant les conditions de travail et donc le présent et l'avenir des travailleurs/ses. De nouveaux défis doivent être relevés pour assurer la rentabilité dans ce contexte mondialisé.²² Les travailleurs/ses, en tant que ressources, doivent en assumer les coûts humains et économiques.

Selon la hiérarchie des besoins de Maslow, pour un grand nombre de personnes, il y a régression vers les échelons de la base, recul au niveau des besoins primaires, par la précarité des emplois ou simplement par la perte d'emploi. En d'autres termes, l'être humain est dominé par sa créature, l'économie, sa valeur intrinsèque n'étant pas reconnue²³, dans un monde qui tend à se complexifier. La vision économique de Smith, conditionnée par un contexte socio-économique particulier, dans une société alors hautement régie par la moralité religieuse, s'est fixée, cristallisée alors que la société s'est métamorphosée, conduisant à une hégémonie insoutenable de l'économie aux plans humain et social.

Le nœud du problème réside dans l'acceptation de cette domination de l'économie. Cette suprématie est unidimensionnelle et ne prend pas suffisamment en compte les multiples dimensions nécessaires à un équilibre harmonieux qui permettra l'épanouissement des personnes. Il est inconcevable que l'économie domine les dimensions humaine, sociale, culturelle, spirituelle, religieuse et politique. Nous pouvons donc affirmer que Jean-Paul II a raison de proposer le recentrement de l'organisation du travail sur l'être humain et de replacer l'économie au service des personnes. Accorder la priorité à quelque institution que ce soit, ne peut, en définitive, s'appliquer qu'au détriment de la personne et de la société.

²² Nous en avons énuméré au chapitre premier. Ce qu'il importe de retenir, c'est que plusieurs n'ont rien à voir avec les travailleurs/ses, que ces facteurs (comme la valeur des devises sur le marché mondial, *etc.*) sont indépendants de leur contribution. Dans ce combat de géants, la rentabilité prime sur les travailleurs/ses.

²³ Évidemment, cette créature, l'économie, est régulée par des personnes, des groupes de personnes qui en retirent richesse et pouvoir. Nous avons touché un peu cette question au premier chapitre. La doctrine sociale tient compte de cette réalité de diverses manières : un système visant toute la personne et toutes les personnes et la nécessaire solidarité entre tous les humains sont les principales voies d'une société juste et pacifique.

Dans un regard global touchant la vie individuelle et sociale, nous pouvons à nouveau affirmer la pertinence de la Doctrine sociale comme voie de libération des travailleurs/ses dans l'organisation contemporaine du travail. Pour cela, de nouveaux choix de valeurs s'imposent, impliquant une option claire en faveur de l'être humain, favorisant la solidarité et la justice.

3.4 Besoins nouveaux et défis nouveaux

Une issue à la crise du travail, à toute crise, se discerne par l'identification d'orientations porteuses de vie, se posant comme des réponses adéquates aux besoins nouveaux qui émergent de ce monde en cheminement. Dans la mesure où de telles orientations seront reçues et comprises, elles trouveront des voies mobilisatrices, canalisant les énergies. Proposer une signification nouvelle au travail, porteuse d'un sens de vie, par la réalisation de soi et la contribution au mieux-être du monde, constitue une étape incontournable.

Peu à peu, pas-à-pas, des gains ont été faits en termes d'humanisation du travail. Depuis le début de l'industrialisation, les progrès administratifs et techniques aidant, la capacité de production a augmenté au point de produire du chômage. Pour un nombre important de travailleurs/ses, les besoins matériels sont comblés de manière plus que satisfaisante, faisant surgir de nouveaux paradoxes en lien avec la quête de sens propre à tout être humain, un sens correspondant à leurs besoins spécifiques. Les besoins d'ordre physique étant répondus de manière satisfaisante, les prochaines étapes s'orientent vers l'être, le relationnel et le spirituel.

Pour ceux et celles qui ont un emploi, les exigences sont lourdes, alors que le taux de chômage est élevé, mais les personnes au travail souffrent de plus en plus de dépression nerveuse et d'épuisement. Le sens est ambigu. L'organisation socio-économique est tiraillée et paradoxale. Pendant que certains vivent dans la surabondance, d'autres manquent de l'essentiel. De nombreux problèmes émergent d'un ensemble d'institutions axées sur des besoins dépassés. La société est prête à franchir une nouvelle étape dans sa recherche de mieux-être. Selon certains auteurs, cette étape prochaine se construit déjà par une quête de sens, un effort de recentrement et une recherche de spiritualité, dimension ignorée jusqu'à maintenant par l'organisation du travail.

3.5 Facteurs indiquant le besoin de spiritualité

Pour la Doctrine sociale de l'Église, la dimension spirituelle constitue un élément fondamental. Il n'en est pas ainsi pour les sciences managériales qui découvrent cette « nouvelle » dimension. À quelques reprises, nous avons identifié des besoins d'unification, à la suite d'une vie divisée et fragmentée, tant aux plans de l'organisation sociale que du travail. Des études menées auprès de dirigeants de grandes entreprises ont permis d'identifier clairement ce besoin. Par ailleurs, les exigences grandissantes du travail font appel à toutes les dimensions de la personne, notamment à une participation plus grande, à la créativité et à d'autres potentialités qui n'avaient pas encore été prises en compte. De plus, les nouvelles technologies, notamment en informatique et en communication, transforment le travail en une activité d'ordre virtuel, *immatériel*. Il serait intéressant de mettre en lien ce contact à l'immatériel au travail et la sensibilité aux besoins spirituels de la personne.

D'autres facteurs contribuent à l'émergence de nouveaux besoins, particulièrement la quête de sens et la spiritualité. La complexité grandissante du travail met les travailleurs/ses en situation de participer davantage aux décisions dans l'entreprise, faisant ainsi appel à de nouveaux besoins éthiques. Une vie spirituelle féconde s'avère ainsi, selon plusieurs enquêtes, une voie d'avenir dans l'entreprise²⁴. Les débuts de l'industrialisation ont formé des organisations rigides et solidement structurées. Dans l'organisation postindustrielle, la structure s'assouplit et les personnes doivent solidement s'enraciner. La croissance, dans toutes les dimensions, permet un meilleur équilibre, l'ouverture à la spiritualité et une stabilité psychologique. Un espace pour la dimension spirituelle commence à se faire dans ce monde. Différentes raisons conduisent à cette voie mais, en général, elles sont d'ordre instrumental.

Lorsque nous référons à l'histoire de l'évolution du travail, toutes les découvertes des sciences adoptées l'ont été en raison des gains espérés par l'entreprise, que ce soit pour découvrir de nouveaux moyens, pour résoudre des problèmes ou pour éliminer des sources de conflit. Peut-il en être autrement avec la spiritualité ? Quelles peuvent-être les conséquences pour la personne d'une telle *intrusion dans l'âme* afin d'obtenir un niveau d'implication plus grand,

²⁴ Près d'une cinquantaine sont nommés, dont de très grandes entreprises comme AT&T, Bank of Boston, Bell Canada, Hydro-Ontario, Wal-Mart Stores, etc. Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 36.

pour *fidéliser* la personne au travail ? La théologie ne peut pas demeurer indifférente à cette question.

4. Conclusion

Selon Jean-Paul II, « le premier fondement de la valeur du travail est l'homme lui-même²⁵ ». L'être humain, dans toutes ses dimensions, intégralement, est appelé à se réaliser dans son travail. Il est appelé à devenir en plénitude ce qu'il *est essentiellement*. En plus, par le fruit de son travail, il est appelé à contribuer à l'élévation morale et culturelle de sa communauté, du monde. Selon la Doctrine sociale, par son travail, la personne humaine collabore au projet d'achèvement de la création, selon le dessein même du Créateur. C'est là l'essentiel de sa vocation.

Le travail ne se qualifie pas par son rapport à l'économie mais bien dans sa compétence à construire et à humaniser le monde. Collaborer consciemment à l'achèvement de la création implique la reconnaissance du spirituel et du transcendant, dans une relation à Dieu. Cette relation révèle à la personne sa véritable identité et sa dignité inaliénable.

Il nous semble que ce message est pleinement adapté à la situation actuelle du monde. Il apporte du sens à une activité majeure. Il répond à un besoin de sens en proposant une organisation du travail fondée sur la personne. Il recentre l'organisation du travail sur elle plutôt qu'en la présentant comme un instrument, dans un processus de production. Il responsabilise la personne, en la rendant plus consciente de sa contribution au mieux-être du monde, en enrichissant l'objet du travail. Par l'application du principe de subsidiarité, il favorise son épanouissement, peu importe sa position sociale. Ce message situe le/la travailleur/se dans une perspective de transcendance, faisant donc référence au développement de la personne dans toutes ses dimensions.

Cette conception du travail implique une relation à Dieu. Ce message s'adresse à la grande famille humaine, mais surtout à des croyants/es, même si ces personnes n'entrent pas dans la catégorie des « pratiquantes ». En effet, « [...], malgré les différences de discours, à peu près

²⁵ L.E., p. 20.

toutes les personnes à qui nous avons parlé ont affirmé qu'il existe une "force supérieure" : elles croient qu'il existe un sens et un but à l'univers et qu'elles sont sur terre pour "faire le bien". Pour elles le monde n'est ni absurde ni dénué de sens et, par conséquent, leur monde du travail devrait aussi avoir un sens et un but²⁶.» Le monde occidental est foncièrement marqué par la culture chrétienne. Cette citation en témoigne. La représentation du travail selon la Doctrine sociale est compatible avec une telle pensée en ce qui a trait à sa signification. Elle est donc réalisable.

Au plan de l'écologie, l'interprétation proposée par Jean-Paul II s'avère un remède aux abus des ressources naturelles, le travail constituant l'instrument principal pour achever la création, selon le dessein de Dieu. En reconnaissant la nature comme création de Dieu, le rapport à la nature change. Elle ne peut plus être considérée comme une simple ressource, en vue du profit. En situant l'économie dans un rapport de moyen au service des personnes, le recours aux ressources naturelles pourra être maîtrisé plus convenablement.

Il nous semble donc que tous les éléments majeurs et les besoins importants identifiés, comme les lacunes relevées précédemment, sont contenues dans la proposition de la Doctrine sociale de l'Église. Elle peut contribuer à humaniser le travail et elle s'avère une réponse pertinente et réaliste, à long terme, à la problématique du travail, telle que présentée.

En référant à l'histoire, les jalons les plus marquants de l'évolution du travail, en termes de signification, incluaient un certain rapport au spirituel, au religieux. Ainsi en a-t-il été avec Augustin, Thomas d'Aquin, Luther et Calvin qui, chacun à sa façon et à son époque, a su imprégner un nouveau sens au travail et faire ainsi progresser l'humanité. Il nous semble que Jean-Paul II propose, par la Doctrine sociale de l'Église sur le travail, une conception prometteuse d'avenir, adaptée au cheminement des personnes et des sociétés occidentales. Le défi demeure cependant immense pour incarner une telle proposition.

²⁶ Thierry C. PAUCHANT. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, [s.l.] Éditions Fides – Presses HEC, 2001, p. 80.

BIBLIOGRAPHIE

TRAVAIL et DOCTRINE SOCIALE : théologie et spiritualité

BOISVERT, Léandre (dir.). *Spiritualités en crise, De l'éclatement à l'intégration*, Coll. « Croissance humaine et spirituelle », Montréal, Paris, Médiaspaul, 2002, 205 p.

CARRIER, Hervé. *Nouveau regard sur la doctrine sociale de l'Église*, Cité du Vatican, 1990, 210 p.

CHENU, Marie-Dominique. *Pour une théologie du travail*, Coll. Livre de vie # 53, Paris, Éditions du Seuil, 1955, 119 p.

CONSEIL PONTIFICAL « JUSTICE ET PAIX ». *De « Rerum novarum » à « Centesimus annus » Textes intégraux des deux Encycliques avec deux études de Roger Aubert et Michel Schooyans*, Cité du Vatican, 1991, 189 p.

COSTE, René. *L'Église et les défis du monde, La dynamique de Vatican II*, Nouvelle Cité, Paris, 1986, 302 p.

DESCLOS, Jean (dir.). *L'anthropologie spirituelle, Jalons pour une nouvelle approche théologique*, Coll. « Croissance humaine et spirituelle », Montréal, Paris, Médiaspaul, 2001, 125 p.

DE FIORES, Stefano et GOFFI, Tullo (dir.). *Dictionnaire de la vie spirituelle*, Les éditions du Cerf, Paris, 1987, 1246 p.

JEAN-PAUL II. *Centesimus annus, (Le centième anniversaire de Rerum novarum)*, Montréal, Éditions Paulines, 1991, 117 p.

JEAN-PAUL II. *Sollicitudo rei socialis, (La question sociale)*, Montréal, Éditions Paulines, 1988, 119 p.

JEAN-PAUL II. *Laborem exercens (C'est par le travail)*, Montréal, Éditions Paulines, 1981, 92 p.

NOVAK, Michael. *Catholic Social Thought & Liberal Institutions. Freedom with justice*, Deuxième édition, Transaction Publishers, New Brunswick (U.S.A.), 1989, 287 p.

NOVAK, Michael and COOPER, John W. *The Corporation. A Theological Inquiry*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, 1980, 234 p.

- O'NEIL, Louis. *Initiation à l'éthique sociale*, Saint-Laurent, Québec, Fides, 1998, 425 p.
- O'NEIL, Louis. *L'Église et la question sociale. De Léon XIII à Jean-Paul II*, Fides, 1991, 545 p.
- PELLETIER, Gérard-R., et RACINE, Louis. *Les évêques et la crise économique. Des universitaires s'interrogent*. Les éditions de l'Université de Sherbrooke, 1984, 186 p.
- PONTIFICAL COUNCIL FOR JUSTICE AND PEACE. *Work as Key to the Social Question. The Great Social and Economic Transformations and the Subjective Dimension of Work*, Vatican City, Libreria Editrice Vaticana, 2002, 390 p.
- PRESTON, H. Ronald. *Religion and the Ambiguities of Capitalism*, Worcester, Great Britain, Billings & Sons, 1991, 182 p.
- RICHARD, Jean et O'NEIL, Louis. *La question sociale hier et aujourd'hui. Colloque du centenaire de Rerum Novarum, mai 1991*, Sainte-Foy, Les presses de l'université Laval, 1993, 614p.
- TREMBLAY, Jean-Guy. *Le travail en quête de sens*, Montréal, Les Éditions paulines, 1990, 435 p.
- VAILLANCOURT, Louis. *L'intendance de la création. La vocation écologique de l'humain dans la théologie de Douglas J. Hall*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 2002, 286 p.
- VALARCHE, Jean-Marie. *Nos papes ont-ils une doctrine économique?* Fribourg, Suisse, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1991, 222 p.
- VATICAN II. *Les seize documents conciliaires, Texte intégral*, Montréal & Paris, Fides, 1966, 671 p.
- WEIGEL, George. *A New Worldly Order. John Paul II and Human Freedom*, Coll. « A Centesimus Annus Reader », Washington D.C. Ethics and Public Policy Center, 1992, 184 p.
- WILLIAMS, Oliver F. et HOUCK, John W. *Co-Creation and Capitalism, John Paul II's Laborem Exercens*, Lanham, New York, London, University Press of America, 1983, 308 p.
- WILLIAMS, Oliver et HOUK, John. *The Judeo-Christian Vision and the Modern Corporation*, London, Indiana, University of Notre Dame Press, 1982, 355 p.

CONTEXTE GÉNÉRAL : mondialisation de l'économie, démocratie, écologie

DION, Michel. *Relations d'affaires et croyances religieuses*, Éditions GGC, 2001, 339p.

DUQUESNE DE LA VINELLE, Louis. *Le marché et la justice*, Paris-Gembloux, Duculot Perspectives, 1987, 159 p.

GÉLINAS, Jacques B.. *La globalisation du monde : laisser faire ou faire ?* Montréal, Éditions Écosociété, 2000, 340 p.

GROUPE DE LISBONNE. Latouche, Daniel (dir.) et al. *Limites à la compétitivité. Vers un nouveau contrat mondial*, [s.l.], Les Éditions du Boréal, 1995, 225 p.

HABERMAS, Jürgen. *Après l'État-nation, Une nouvelle constellation politique*, Fayard, Paris, 2000, 149 p.

NEILSEN, Kay. « Mondialisation et impérialisme », dans NOOTENS, Geneviève, (dir.), *La philosophie politique devant les grands enjeux contemporains, Diversité, mondialisation, justice*, Coll. « Bulletin d'histoire politique », vol. 12, n° 3, printemps-été 2004, p.61-68.

NOOTENS, Geneviève. *Désenclaver la démocratie. Des huguenots à la paix des Braves*, [s.l.], Éditions Québec Amérique inc., 2004, 168 p.

PETRELLA, Riccardo. *Écueils de la mondialisation. Urgence d'un nouveau contrat social*, Coll. « Les grandes Conférences », Montréal, Québec, Les Éditions Fides, Musée de la civilisation, 1997, 48 p.

REEVES, Hubert et LENOIR, Frédéric. *Mal de Terre*, Paris, Éditions du Seuil, 2003, 260 p.

SAINT-LAURENT, Marc. *Environnement et créativité*, Montréal, Paris, Médiaspaul, 1994, 325 p.

SCHARPF, Fritz W. and SCHMIDT, Vivien A.. *Welfare and Work in the Open Economy*, Vol. 1. From Vulnerability to Competitiveness, Oxford, Oxford University Press, 2000, 403 p.

SÉGUIN, Philippe. *La mondialisation sonne-t-elle le glas du politique?* Coll. « Les grandes Conférences », Montréal, Les Éditions Fides, 2000, 44 p.

SCIENCES MANAGÉRIALES : psychologie, sociologie, gestion, éthique, valeurs

AUBRET, Jacques et GILBERT, Patrick. *Psychologie de la ressource humaine*, Coll. « Que sais-je », n°3288, Paris, Presses Universitaires de France, 1997, 127 p.

BÉLANGER, Rodrigue et PLOURDE, Simone. *Actualiser la morale. Mélanges offerts à René Simon*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1992, 512 p.

BIBBY, Reginald W. *La religion à la carte. Pauvreté et potentiel de la religion au Canada*, Cap-Saint-Ignace, Fides, 1988, 382 p.

CONGRÈS MONDIAL DE L'UNIAPAC. (Baveno/Stresa, Lac Majeur, 21-23 septembre 1989), Valeurs Chrétiennes et Valeurs d'Entreprise, Paulinus-Verlag, Trèves, 1990, 48 p.

CURIE, Jacques. *Travail, personnalisation, changements sociaux. Archives pour les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, 2000 OCTARÈS Éditions, 2000, 544 p.

DE COSTER, Michel *et al.* (dir.). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Paris, (1^{ère} édition : 1987), De Boeck & Larcier s.a. 1999, 344 p.

DE FEUILHADE DE CHAUVIN, Tanneguy. *Éthique & pouvoir dans l'entreprise*, Paris, éditeur ESF, 1991, 142 p.

DION, Michel *et al.* (dir.). *Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation*, Montréal, Guérin universitaire, 2001, 168 p.

DION, Michel *et al.* (dir.). *L'éthique de l'entreprise*, [s.l.], Éditions Fides, 1994, 251p.

DURAND, Claude. *Sociologie du travail*, Toulouse, Octares éditions, 2000, 259 p.

GAUCHET, Marcel. *La religion dans la démocratie*, Saint-Amand, Coll. Folio Essais, 2001, 175p.

GAGNON, Mona-Josée. *Le Travail, une mutation en forme de paradoxes*, Ste-Foy, Les éditions de l'IQRC, 1996, 146 p.

HAUFLER, Virginia. *A Public Role for the Private Sector*, Washington D.C., Carnegie Endowment for International Peace, 2001, 160 p.

HOGUE, Jean-Pierre, LÉVESQUE, Denis, MORIN, Estelle M. *Groupe, pouvoir et communication*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1988, 235 p.

INSTITUT INTERNATIONAL D'ÉTUDES SOCIALES. *Bibliography on Major Apects of the Humanisation of Work and the Quality of Working Life*, Genève, International Labour Office, 1978, 300 p.

LÉVY-LEBOYER, Claude, HUTEAU, Michel, LOUCHE, Claude, ROLLAND, Jean-Pierre. *RH les apports de la psychologie du travail, Recrutement- Gestion des carrières – Management – Technologies de l'information et de la communication*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001, 582 p.

LIPOVETSKY, Gilles. *Métamorphoses de la culture libérale : éthique, médias, entreprise*, Montréal, Liber, 2002, 113 p.

MAHONEY, John. "Christian Perspectives on Business Ethics". *Studies in Christian Ethics, Professional Ethics*, volume 2, n° 1, 1989, p. 20-40.

MASLOW, Abraham H, STEPHENS Deborah C. et HEIL Gary. *Maslow on Management*, New York, John Wiley, 1998, 312 p.

MÉDA, Dominique. *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Alto Aubier, 1995, 358 p.

MIQUEL, Christian, MÉNARD, Guy. *Les ruses de la technique, Le symbolisme des techniques à travers l'histoire*, Montréal, Éditions du Boréal, 1988, 298 p.

NOVAK, Michael. *Une éthique économique. Les valeurs de l'économie de marché*, Mayenne, Institut La Boétie, Cerf, 1987, 445 p.

PAUCHANT, Thierry C. *La quête de sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1996, 359 p.

PAUCHANT, Thierry C. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*, Éditions Fides – Presses HEC, 2001, 418 p.

PÉPIN, Richard. *Stress, bien-être et productivité au travail*, Montréal, Les Éditions Transcontinental Inc., 1999, 378 p.

RAE, Scott B. & Wong, Kenman L. *Beyond Integrity. A Judeo-Christian Approach to Business Ethics*, Zondervan Publishing House, Grand Rapids, Mi., 656 p.

ST-ARNAUD, Yves. *L'interaction professionnelle: efficacité et coopération*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2003, 279 p.

SALVAIL, Henri. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris, Dunod 1978, 229 p.

SOUCY, Monique. *J'ai mal à mon travail : jusqu'où tolérer l'insatisfaction?* Montréal, Éditions de l'Homme, 2003, 250 p.

SPEISER, Stuart M. *Ethical Economics & the Faith Community. How We Can Have Work and Ownership for All*, Bloomington, IN, Meyer Stone, 1989, 274 p.

TURCOTTE, Pierre R. *QVT La qualité de vie au travail, une voie vers l'excellence*, Montréal, Ste-Foy, Les éditions agence d'ARC inc., 1988, 276 p.

VALLAS, Steven. *The Transformation of Work*, Coll. Research in the Sociology of Work, Volume 10, Atlanta, GA, Elsevier Sciences Ltd, 2001, 309 p.

VARTIAINEN, Matti, AVALLONE, Francesco, & ANDERSON, Neil. *Innovative Theories, Tools, and Practices in Work and Organizational Psychology*, Kirkland WA, Toronto, Langgass-Strasse, Rohnweg, Hogrefe & Huber Publishers, 2000, 323 p.

VINET, Alain. *Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2004, 384p.